

**CLAUDIO CESAR LUCCA**

**MODELO DE CONTROLE ORÇAMENTÁRIO**  
**Um Estudo de Caso Sobre Implantação do Orçamento Matricial**

**Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Estado do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós Graduação em Contabilidade e Finanças 2003.**

**Orientador: Professor Lauro Brito de Almeida**

**CURITIBA**  
**2004**

**“SOMENTE AQUELES QUE SABEM COMO GASTAM O SEU DINHEIRO,  
SABEM COMO PODEM ECONOMIZA-LO”.**

**Autor Desconhecido**

## **AGRADECIMENTOS**

---

**Primeiramente a DEUS, pelo seu grande coração e sabedoria.**

**Ao mestre e amigo, Prof. Lauro Brito de Almeida, cuja paciência, perseverança e estímulos foram de vital importância para a continuidade e conclusão deste trabalho, de coração meu muito obrigado.**

**Aos amigos, que tive o prazer de conviver nessa fase tão importante, quando não tínhamos tempo para as confraternizações souberam compreender o por que de minhas negativas, meu muito obrigado.**

**Aos meus pais minha eterna gratidão pelo amor, carinhos, incentivos e compreensão recebida nas horas em que mais necessitei.**

**À minha adorada esposa Marilene e meu querido filho Henrique, de coração, minha gratidão pela compreensão e apoio incondicional em todos os momentos desta árdua caminhada eu dedico esta monografia.**

---

**LUCCA, Claudio César, MODELO DE CONTROLE ORÇAMENTÁRIO. Um Estudo de Caso Sobre Implantação do Orçamento Matricial.** Visamos com esta monografia aperfeiçoar a prática atual de planejamento orçamentário utilizada nas empresas, por meio da utilização de indicadores de desempenho que permitam a identificação de lacunas e melhores práticas entre as diversas áreas, viabilizando a definição de metas de redução de gastos e capital de giro operacional. Integrando todas as empresas de um mesmo grupo em um único sistema de gestão de despesas e capital de giro. Montando demonstrações de resultado de tal forma que o Orçamento Matricial e o Controle Gerencial tenham um único formato. Criando os gestores de pacote e de entidade corporativos a fim de auxiliarem na busca de soluções para atingir as metas estabelecidas. Segregando os pacotes referentes às contas de custo e de despesas. Definindo todas as metas no nível gerencial básico de forma a envolver toda a organização na gestão de custos e capital de giro. Implantando a gestão à vista, informando o percentual de atingimento das metas, como forma de envolver toda a organização no processo de controle das despesas e do capital de giro. Auxiliando assim a Área de Comunicação a desenvolver programas que informem a toda a equipe sobre o andamento do orçamento. Revendo os padrões que definam as regras para a realização das despesas e utilização dos recursos da empresa. O orçamento traduz a expectativa de ganhos de produtividade para o próximo exercício, indispensáveis à competitividade da empresa, à manutenção de um quadro bem remunerado e ao retorno ao acionista. As metas a serem estabelecidas devem ser desafiadoras \_ difíceis, mas factíveis \_ à luz das melhores práticas existentes nos projetos orçamentários.

**Palavras chave:** orçamento, matricial, controle, gestão, gestores, metas.

## LISTA DE QUADROS

---

<b>Quadro 1</b>	-	Demonstração de Resultado do Exercício	34
<b>Quadro 2</b>	-	Balanço Patrimonial Reestruturado para Análises	35
<b>Quadro 3</b>	-	Modelo de Controle Orçamentário	42
<b>Quadro 4</b>	-	Acompanhamento de Gastos	55
<b>Quadro 5</b>	-	Relatório de Anomalias	58
<b>Quadro 6</b>	-	Relatório de anomalias Pacote/Entidades	59
<b>Quadro 7</b>	-	Metodologia de Trabalho (PDCA)	62
<b>Quadro 8</b>	-	Acompanhamento de Despesas, Elaboração e Análise do Relatório de Anomalia	63

## LISTA DE ANEXOS

---

<b>Anexo 1</b>	-	Planilha Fluxo de Caixa.	69
<b>Anexo 2</b>	-	Pacote de pessoal	72
<b>Anexo 3</b>	-	Pacote de benefícios	73
<b>Anexo 4</b>	-	Suporte administrativo	74
<b>Anexo 5</b>	-	Pacote de locomoção	75
<b>Anexo 6</b>	-	Pacote de funcionamento	76
<b>Anexo 7</b>	-	Custo Interno	77
<b>Anexo 8</b>	-	Propaganda e publicidade	78
<b>Anexo 9</b>	-	Despesas Financeiras	79
<b>Anexo 10</b>	-	Impostos	80
<b>Anexo 11</b>	-	Quadro de Gestão à Vista	81

## ÍNDICE

<b>Resumo</b>	<b>IV</b>
<b>Lista de Quadros</b>	<b>V</b>
<b>Lista de Anexos</b>	<b>VI</b>
<b>Introdução</b>	<b>10</b>
<b>1. Pesquisa</b>	<b>10</b>
1.1. Situação problema e questão de pesquisa	10
1.2. Objetivos: gerais e específicos	10
1.3. Justificativas	10
1.4. Contribuições	10
1.5. Método de pesquisa	10
1.6. Estruturação do trabalho	10
<b>2. Orçamento empresarial</b>	<b>11</b>
2.1 Conceito/definição orçamento empresarial	11
2.2 Planejamento e Orçamento: Interdependência	12
2.3 Objetivos do orçamento	13
2.4 Vantagens e limitações do orçamento	14
2.4.1 Vantagens	14
2.4.2 Limitações	16
2.5. Aspectos organizacionais e comportamentais do orçamento empresarial	16
2.6. Tipos de orçamentos	17
<b>3. Processo e gestão do orçamento empresarial</b>	<b>17</b>
3.1 Princípios da boa utilização do orçamento empresarial	17
3.2 Gestão do orçamento empresarial	18

3.2.1	Adequação do sistema orçamentário a estrutura organizacional	18
	❑ Responsabilidade e controle	19
	❑ Centros de responsabilidade	19
	❑ Plano de contas por Centro de Custo	20
3.3	Etapas de elaboração do orçamento mestre	21
	3.3.1 Orçamento de vendas	21
	3.3.2 Orçamento de produção	24
	3.3.3 Orçamento do Custo de Produção	27
	3.3.4 Orçamento de Despesas de Vendas	30
	3.3.5 Orçamento das Despesas Administrativas	30
	3.3.6 Orçamento de Caixa	32
	3.3.7 Orçamento financeiro: Balanço Patrimonial, DRE.	33
4.	<b>Orçamento Matricial: um estudo de caso</b>	37
4.1	Histórico	37
	4.1.1 Clientes	38
	4.1.2 Política de Vendas	38
	4.1.3 Fornecedor	39
	4.1.4 Concorrentes	39
4.2	Orçamento Matricial	39
	4.2.1 Conceito	40
	4.2.2 Implantação	41
	4.2.3 Processos	43
	4.2.4 Processo de Planejamento	45
4.3	Implantação do Orçamento Matricial na Empresa	46
	❑ Pacote de pessoal	
	❑ Pacote de benefícios	
	❑ Suporte administrativo	
	❑ Pacote de locomoção	
	❑ Pacote de funcionamento	
	❑ Custo Interno	
	❑ Propaganda e publicidade	
	❑ Despesas Financeiras gerenciáveis	
	❑ Despesas Financeiras – Outras	
	❑ Impostos	
	❑ Assistência Técnica	
	❑ Custo Veículos Novos	
	❑ Custo Veículos Semi-Novos	
	❑ Custo de Peças	



4.4. Análise dos Resultados Obtidos	53
4.5. Considerações Finais	61
4.5.1 Metodologia de Trabalho	61
4.5.2 Princípios para o Controle Orçamentário	62
4.5.3 Como solucionar Problemas	63
<b>Conclusão</b>	<b>67</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>68</b>

## INTRODUÇÃO

Na economia atual, as empresas criam alternativas para se manterem competitivas no mercado, buscando inovações que as diferenciem uma das outras. Almejando a competitividade elas procuram ferramentas que possam colocá-las à frente da concorrência. Para tanto se faz necessário o desenvolvimento e implantação de ferramentas de gestão que subsidiem os gestores nessa empreitada.

A ferramenta que abordamos neste trabalho é o orçamento empresarial. Com sua implantação a empresa busca maior lucratividade, minimização de despesas e comprometimento de toda a organização, pois não envolve apenas o aspecto financeiro, mas todo o ambiente empresarial que toma consciência de sua própria missão.

A questão que se coloca quanto ao orçamento empresarial como ferramenta de gestão é: **Como estruturar/caracterizar o orçamento matricial com enfoque na gestão de custos, de modo a ser uma ferramenta de apoio ao gestor na condução de suas atividades?**

**Os objetivos do trabalho são:**

Geral - Estruturar e caracterizar um orçamento matricial com foco na gestão de custos que possibilite avaliar os benefícios gerados pela implementação do Orçamento Matricial, analisar os resultados obtidos e confrontá-los com as expectativas da empresa.

Específicos :

- ❑ Estruturar a empresa em uma matriz de responsabilidades;
- ❑ Reestruturar o R x O
- ❑ Analisar os benefícios gerados pela implementação do orçamento matricial.

A pesquisa foi experimental, bibliográfica e documental sendo inexistente a parte teórica.

a) Pesquisa bibliográfica referente fundamentação teórica do tema escolhido;

b) Entrevista junto à empresa que possui o método implantado;

c) Verificação junto a uma concessionária de veículos como está sendo o desenvolvido o orçamento matricial e quais os efeitos econômicos que o mesmo está trazendo para a organização;

## **2. ORÇAMENTO EMPRESARIAL**

### **2.1. Conceito/definição orçamento empresarial**

Portanto discorreremos sobre os benefícios que a adoção do Orçamento Empresarial traz para a gestão financeira de uma empresa ligada ao setor automobilístico, tendo como justificativa demonstrar como o método do Orçamento Matricial, vem sendo utilizado como ferramenta gerencial e pode trazer melhores resultados, reduzindo despesas de uma empresa.

Sabe-se que o orçamento é uma previsão de fatos patrimoniais de uma organização, uma predeterminação de despesas e receitas e também uma previsão de gastos. Desta forma podemos citar algumas definições para orçamento como:

"Expressão quantitativa e financeira de um programa de ação cuja realização é preconizada para determinado período futuro, permitindo o acompanhamento de sua execução e controle dos resultados obtidos". (Boletim Interno do TCU N.34 de 23/07/92).

Outra definição que pode ser considerada é:

"É uma expressão quantitativa formal de planos da administração. O orçamento geral resume os objetivos de todas as subunidades de uma organização - vendas, produção, distribuição e finanças. Quantifica metas para vendas, produção, lucro líquido e posição de caixa e para qualquer outro objetivo especificado pela administração". Horngren (1985 p. 117)

## 2.2 Planejamento e Orçamento: Interdependência

"Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a ser empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades". Sanvicente e Santos (1983 p. 16).

A fixação de objetivos é um passo inicial, mas essa tarefa só tem sentido, diante de uma espécie de "exame prévio de viabilidade", em que a empresa, através de sua administração, verifica e procura identificar a existência de oportunidades e restrições tanto no âmbito interno da organização quanto externamente.

Essa avaliação interna e externa antecede, de certo modo, a fixação de objetivos mais específicos, objetivos, por exemplo, inerentes ao ramo ou tipo de atividade no qual a empresa se encontra envolvida, e a coleta de informações é indispensável para uma avaliação adequada.

Quanto à elaboração de orçamentos, já que esse tipo de instrumento envolve tanto facetas de planejamento quanto de controle, vários aspectos importantes precisam ser levados em conta:

a) Quanto ao planejamento, a empresa deve contar com um procedimento sistemático regular, tanto quanto permitam seus recursos, de coleta de informação sobre as condições do ambiente externo que a circunda;

Essas informações permitem uma elaboração mais realista de planos e também acionam medidas corretivas com maior rapidez do que se fossem comunicadas apenas pelos relatórios de controle orçamentário.

b) Quanto ao controle, destaca-se o papel a ser desempenhado pela contabilidade da empresa como mecanismo de registro dos fatos ocorridos.

Em termos de fonte de informação para uso por parte da administração, é necessário que se considere, o que deve ser feito pelo funcionário responsável pelo sistema orçamentário, as finalidades das informações que a contabilidade pode proporcionar, para que ela mesma seja adequadamente estruturada, o que é feito basicamente através da adaptação do

plano de contas, isto é, das categorias e dos itens segundo os quais os dados reais devem ser acumulados.

Para projetar esse sistema de informações gerenciais apoiados na contabilidade, e que no caso será representado pelos relatórios de controle orçamentário e por transformações anteriores dos dados neles contidos, o gerente de orçamentos deve saber quais os tipos de decisões devem ser tomadas e, portanto, que dados são necessários para isto. O alcance global das atribuições do gerente de orçamentos de uma empresa decorre assim dessa posição de gerador de informações para decisão, e principalmente quando o orçamento usado é integrado (isto é, abrange a empresa como um todo): ele é obrigado a adquirir considerável soma de conhecimentos sobre praticamente todas as funções administrativas da empresa vamos citar alguns tipos de planejamento:

a) Planejamento estratégico, em que as decisões a serem tomadas dizem respeito principalmente a problemas externos da empresa, mais comumente às linhas de produtos e serviços e aos mercados atendidos.

b) Planejamento administrativo ou integrativo, no qual a preocupação volta-se para a melhor estruturação possível dos recursos (humanos, físicos e financeiros).

c) Planejamento operacional, ou aquele em que as atividades previstas buscam a utilização dos recursos da empresa da maneira mais eficiente possível em dado período. Sanvicente e Santos (1983).

## **2.3 Objetivos do Orçamento**

Os orçamentos elaborados fornecem direção e instruções para a execução de planos, quando considerados instrumentos de administração, enquanto que o acompanhamento dos mesmos, levando ao controle, permite a comparação das realizações da empresa ao que tenha sido planejado.

O planejamento, além de apoiar-se nas limitações e oportunidades apresentadas pelos recursos da empresa e pelo ambiente externo, baseia-se em

padrões de desempenho ou em alvos de atuação considerados desejáveis pela administração e pelos proprietários da empresa.

"Controlar é, essencialmente, acompanhar a execução de atividades da maneira mais rápida possível, e acompanhar o desempenho efetivo com o planejado, isto é, o que tenha sido originalmente considerado desejável, satisfatório ou viável para a empresa e suas subunidades. Evidentemente, a função de controle não se esgota no acompanhamento puro e simples, como também envolve a geração de informações para a tomada de decisões de avaliação e eventual correção do desempenho alcançado, proporcionalmente ao seu afastamento em relação ao tido como desejável ou satisfatório". Sanvicente e Santos "(1983, p.22)".

De nada adiantará apenas planejar e, através do orçamento, atribuir responsabilidades pela execução, sem ir verificando, se as responsabilidades estão sendo apropriadamente cumpridas.

## **2.4. Vantagens e Limitações do Orçamento**

### **2.4.1. Vantagens**

A utilização de um sistema orçamentário, o qual podemos considerar o ponto fundamental, pois é um processo que estabelece e coordena objetivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalhem sinergicamente em busca de planos de lucros entendidos aqui como um plano estratégico abrangendo todo o conjunto das operações anuais de uma empresa, através da formalização do desempenho dessas importantes funções administrativas gerais, oferece inúmeras vantagens que decorrem diretamente dessa formalização. Dentre as mais significativas, podemos mencionar:

a) A existência e a utilização do sistema exige que sejam concretamente fixados objetivos e políticas para a empresa e suas unidades. Através da sistematização do processo de planejamento e controle, graças ao uso de orçamentos, isto introduz o hábito do exame prévio e cuidadoso de "todos" os fatores antes da tomada de decisões importantes, além de obrigar a administração da empresa a dedicar atenção adequada e oportuna aos efeitos eventualmente causados pelo surgimento de novas condições externas;

b) Por meio de uma integração de diversos orçamentos parciais num orçamento global (ou seja, para as operações de toda a empresa em dado período), este sistema de planejamento força todos os membros da administração a fazerem planos de acordo com os planos de outras unidades da empresa, aumentando o seu grau de participação na fixação de objetivos, mesmo que não sejam os mais altos objetivos da empresa, mais sim na medida do alcance de sua autoridade;

c) Obriga os administradores a quantificarem e datarem as atividades pelas quais serão responsáveis, em lugar de se limitarem a compromissos com metas ou alvos vagos e imprecisos;

d) Reduz o envolvimento dos altos administradores com as operações diárias, através da delegação de poderes e de autoridade que se refletem nos orçamentos das diferentes unidades operacionais;

e) Identifica os pontos de eficiência ou ineficiência no desempenho das unidades da empresa e permite acompanhar em que termos está havendo progresso no sentido da consecução dos objetivos gerais e parciais da empresa;

f) A preparação de um orçamento para toda a empresa tende a melhorar a utilização dos recursos a ela disponível, bem como ajustá-los às atividades consideradas prioritárias, para que sejam alcançados os seus objetivos.

Segundo HORNGREN (1985), as principais vantagens do orçamento são:

- O orçamento obriga os administradores a pensar à frente;
- O orçamento estabelece expectativas definidas que são a melhor base de avaliação do desempenho posterior;
- O orçamento ajuda os administradores a coordenar seus esforços, de forma que os objetivos da organização como um todo, se harmonizem com os objetivos de suas partes.

### **2.4.2. Limitações**

Podemos citar alguns obstáculos segundo SANVICENTE (1983), no que se refere à implantação do orçamento dentro de uma organização:

a) Os dados do orçamento são estimativos, por isso, estão sujeitos a erros, segundo a sofisticação do processo de estimação e também a incerteza inerente ao ramo de operações da empresa;

b) O custo do sistema. Existem empresas de todos os tamanhos, e nem todas podem disponibilizar recursos para contratar pessoal especializado em supervisão de orçamento e desviar pessoas de linha para planejar e elaborar orçamentos, por isso, esta técnica não é utilizada por todas as empresas.

### **2.5. Aspectos organizacionais e comportamentais do orçamento empresarial.**

Mudar algo em qualquer organização é sempre muito complicado não pelo fator tecnológico, mas sim pelo fator humano, as resistências ao novo e ao desafio se fazem presente. Notamos isso quando tentamos efetuar a implantação do projeto orçamentário dentro de uma empresa, são cortes, ajustes, metas que ninguém acredita ser possível de se alcançar. Para o ser humano é sempre muito cômodo ficar na mesmice na “sob a sombra da árvore só esperando as coisas acontecerem” quando se exigem destas pessoas atitudes, planejamento e comprometimento estas se dispersam e começam a vislumbrar problemas onde não existem tentando desestruturar o projeto para que este não vingue assim poderão voltar a sua mesmice.



## **2.6. Tipos de Orçamentos**

Segundo HORNGREN, 1985, os tipos de orçamentos são:

- De Capital – orçamento de longo prazo, quase sempre preparado para determinados projetos como, compras de equipamentos, localizações de fábricas e introdução de linhas de produtos.
- Geral – normalmente preparado anualmente, pode ser subdividido em orçamentos mensais ou trimestrais, por exemplo.
- Estático – é um orçamento preparado apenas para um nível de atividades (por exemplo, volume de vendas).
- Flexível – é um orçamento baseado no conhecimento dos padrões de comportamento dos custos. É preparado para uma faixa de níveis, e não apenas para um nível de atividade, e serve de base dinâmica de comparação porque é automaticamente relacionado com as variações de volume.

## **1. PROCESSO DE GESTÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL**

### **3.1. Princípios da Boa Utilização de Orçamentos**

Para que a utilização de um sistema orçamentário traga à organização os resultados esperados, se faz necessários alguns princípios ou condições fundamentais:

- a) O apoio da alta administração da empresa;
- b) O envolvimento deliberado dos administradores responsáveis pelo sucesso das operações da empresa, através de um roteiro, para que possam participar do processo de planejamento. Começando pelo fornecimento de dados para a montagem dos diversos orçamentos parciais, dados que devem refletir os seus conhecimentos e/ou estudos apropriados dos segmentos das operações pelos quais são responsáveis;
- c) O sistema em sua face de acompanhamento e controle deve gerar informações que destaquem apenas às diferenças significativas entre o

desempenho planejado e o desempenho efetivo, para que o destinatário das informações possa tomar as decisões necessárias.

### **3.2 Gestão do Orçamento empresarial**

#### **3.2.1. Adequação do Sistema Orçamentário à Estrutura Organizacional**

"Planejamento e controle, as atividades administrativas particularmente favorecidas pelo uso de um sistema orçamentário, pressupõem também a designação de níveis de autoridade, e de responsabilidade pelas decisões, além de medidas necessárias para que sejam alcançados os objetivos da empresa".Sanvicente e Santos "(1983, p.28)".

Estrutura organizacional é como podemos chamar a designação de autoridade e responsabilidade, qualquer que seja o critério adotado (produto, função ou região).

Os orçamentos elaborados segundo as linhas dessa estrutura servirão melhor como instrumento de administração quando for feito o planejamento. Estes devem ser preparados para os diversos níveis e unidades da organização, e devem indicar o que e quando devem ser feitos, para que sejam alcançados os objetivos de desempenho da empresa; também devem indicar indivíduos específicos que sejam responsabilizados ou prestem contas de desempenho considerados satisfatórios ou não.

A elaboração de orçamentos por unidade de responsabilidade contribui para formalizar o processo esperado de consecução dos objetivos numéricos da empresa durante o período em questão.

## □ Responsabilidade e Controle

Uma empresa sem controle é inviável. Cada organização tem sistemas de controle que coordenam o exercício do direito de decisão que está diluído entre certo número de indivíduos. Estes sistemas medem a eficácia com que as decisões são traduzidas em resultados.

Os sistemas de controle consistem de elementos formais e informais. Os formais são as regras e os procedimentos estabelecidos, e os informais incluem a “tradição”, a prática herdada do passado e a cultura da empresa.

O controle é sempre exercido de cima para baixo. É essencialmente hierárquico, não significando, entretanto, que todos os direitos de controle têm de ser concedidos a um único tomador de decisões. Normalmente, um conjunto de controles é implementado mediante “centros de responsabilidade”.

Nesses centros, os administradores tomam decisões a respeito de determinados problemas empresariais com base em suas próprias avaliações, sem a interferência do topo da organização. Eles são julgados apenas pelos resultados que obtêm. Essa autonomia requer que a empresa estabeleça critérios de como medir o desempenho e como coordenar a ação, desde que os centros de responsabilidade não estejam totalmente separados.

Segundo SANVICENTE (1983, p.29) são três os tipos de centros de responsabilidade, conforme a autoridade correspondente ao seu supervisor: centros de custos, centros de resultado e centros de investimentos.

## □ Centros de Responsabilidade

a) **Centro de Resultado:** permite que o desempenho do administrador de um segmento operacional de uma empresa seja aferido com base na maneira pela qual o resultado planejado é atingido. É mais apropriado em casos em que esse segmento de operações possui responsabilidades diretas pela geração de receitas externas.

b) **Centro de Investimento:** consiste na subdivisão da empresa em unidades geradoras de resultado, acrescentando-se uma medida do ativo ou patrimônio a elas disponíveis para gerar esse resultado.

HORNGREN (1985, p.189) nos mostra que o centro de investimento é medido não só por sua receita, como também pelo relacionamento desta receita com seu capital investido. Segundo ele o termo centro de investimento não é muito empregado. Usa-se o termo centro de lucro, para descrever segmentos que tenham sempre responsabilidade por receitas e despesas, mas que possam ter ou não responsabilidade pelos investimentos correspondentes.

c) **Centro de Custos:** parece ser mais apropriado para uma situação em que se pretende reduzir os custos através do controle mais rígido, acoplado a um sistema de avaliação de desempenho e eficiência de diversos níveis administrativos, sem que haja condições para uma descentralização como a que estaria associada à capacidade de gerar receita ou exercer controle sobre os níveis de recursos (investimento) usados pela unidade.

HORNGREN (1985, p.188) nos diz que centro de custo é o menor segmento de atividade ou área de responsabilidade para o qual se acumulam custos. Quase sempre, os centros de custo são departamentos, mas, em alguns casos, um departamento pode ter vários centros de custo.

#### □ **Plano de Contas por Centros de Custo**

Uma vez definidos os centros de autoridade e de responsabilidade deve-se implantar e utilizar um plano de contas que atenda satisfatoriamente às necessidades de informações para fins de planejamento e controle. O plano de contas e os relatórios de controle devem obedecer a um mesmo esquema de geração e apresentação de informações, o que se faz exclusivamente através

da contabilidade, permitindo a comparação entre valores planejados e valores efetivos.

Existem despesas ou atividades que, por sua natureza, se verificam nos mais diferentes pontos da empresa, como, por exemplo, gastos de luz e água. Estes gastos realizam-se tanto nos setores administrativos quanto nos setores produtivos, e é indispensável à capacidade de identificá-los nos setores (e sub setores) que os tenham provocado, por isso, é essencial que o plano de contas defina um item pela natureza do gasto complementando com dados sobre o centro de responsabilidade correspondente.

### **3.3. Etapas de Elaboração do Orçamento Mestre**

#### **3.3.1. Orçamento de Vendas**

O orçamento de vendas constitui um plano das vendas futuras da empresa para determinado período de tempo, sendo que todos os demais orçamentos parciais são desenvolvidos em função do orçamento de vendas. Na elaboração do orçamento de vendas são consideradas variáveis de mercado consumidores, variáveis de produção, variáveis de mercado fornecedor, variáveis de mercado de trabalho e variáveis de recursos financeiros, sendo que todas essas variáveis podem afetar em maior ou menor grau todas as empresas.

A consideração dessas variáveis na elaboração de um plano de vendas requer uma cuidadosa análise e uma ponderada fixação de objetivos e definição de políticas, pelo fato de encontramos dificuldades na obtenção de informações necessárias e na impossibilidade de quantificação de algumas dessas variáveis.

Após serem consideradas todas as variáveis e seus dados estatísticos podemos elaborar o orçamento de vendas que é apresentado em tabelas nas quais são discriminadas todas as receitas para o período considerado.

Inicialmente, é necessário que se proceda a um acurado diagnóstico da empresa e de seu macro-ambiente, visando à identificação das restrições internas e externas às vendas da empresa.

Identificadas e analisadas essas restrições formarão os subsídios às decisões fundamentais que são a fixação de objetivos e o estabelecimento de políticas gerais.

O processo de identificação das restrições internas inicia-se com uma simples pergunta: Que limitação terá a empresa internamente para atender à procura por seus produtos? Evidentemente, nesta fase do orçamento de vendas o montante das vendas futuras ainda não terá sido definido, mas como o processo é iterativo e as pessoas encarregadas de responder a esta pergunta – ou seja, a diretoria da empresa – possuem experiência acumulada sobre o assunto, pode-se com facilidade detectar as eventuais restrições.

Os fatores de restrição interna podem ser: capacidade produtiva insuficiente, estrutura administrativa inadequada, pessoal não habilitado para o exercício de suas funções, dificuldades na obtenção de fundos para capital de giro, entre outros.

Nas restrições externas existe uma gama variada de fatores sobre os quais a empresa tem reduzido campo de atuação, veja alguns fatores abaixo:

A evolução política do país ou de países em que a empresa concentra o seu mercado de atuação deve ser considerado;

O mercado fornecedor de matérias-primas também requer cuidadosa análise, principalmente para materiais importados;

A política governamental de combate à inflação traz grande repercussão, muitas vezes com restrições de crédito e com elevação das taxas de juros;

Para algumas empresas a contratação de mão de obra especializada pode trazer aumento de custos diminuindo a margem dos lucros e podendo até alterar o preço de venda;

Outra provável restrição é a ação dos concorrentes da empresa, tanto os atuais e os potenciais.

Evidentemente, nesta fase dos trabalhos não há condições para quantificar a repercussão das restrições internas e externas pelo alto nível de detalhe e precisão, mas através de uma coordenação eficaz dos esforços dos colaboradores torna-se possível a identificação das grandes restrições às vendas da empresa.

Uma definição inadequada de objetivos e a negligência nos critérios de divulgação desses objetivos têm trazido resultados desfavoráveis a muitas empresas. Muitas vezes os objetivos são definidos sem a participação das pessoas que terão de alcançá-los e, o que é pior, sem que sejam comunicados de forma clara e objetiva.

Em outras palavras, é preciso que uma vez identificadas às restrições internas e externas, se fixem objetivos de marketing que se coadunem com os objetivos gerais da

empresa e sejam suficientemente explícitos e convenientemente transmitidos a todos os colaboradores de forma correta e muito clara.

Para que os objetivos de marketing sejam atingidos é necessário que se tomem algumas decisões básicas em quatro áreas fundamentais: preço, produtos, distribuição e propaganda.

A política de preços é fundamental para qualquer empresa, envolve a definição de linhas mestras a serem seguidas pela empresa na fixação dos preços de venda de seus produtos, neste modelo são utilizados basicamente os métodos de custo e o da concorrência. Muitas vezes são utilizados ambos os métodos e procura-se analisar as prováveis reações do mercado frente a alterações nos preços dos produtos.

A política de produtos estabelece as decisões básicas quanto à inclusão, modificação ou eliminação de produtos ou linhas de produtos. As modificações de produtos existentes envolvem aspectos ligados à embalagem, e aspectos ligados ao produto em si, como por exemplo, qualidade, formato e características físicas.

A política de distribuição define os caminhos que levarão os produtos do fabricante aos consumidores finais, ou seja, trata dos intermediários, e envolve decisões como a utilização ou não de grandes atacadistas ou, alternativamente, a construção de armazéns próprios. A política de distribuição define também o quadro de vendedores da empresa, a eventual utilização de escritórios de representação ou distribuidores exclusivos etc.

A política de propaganda define os produtos prioritários, as campanhas a serem feitas, os veículos a serem utilizados (televisão, cinema, rádio, jornais, revistas, outdoors, cartazes, etc.).

São raras as empresas que não encontram dificuldades para elaborar previsões de vendas, as características da empresa, de seus produtos e mercados determinam o grau de dificuldade nas previsões.

Existem diversos métodos de previsão, todos eles apresentam vantagens e desvantagens, e a escolha de um ou mais de um deles se faz em função das características da empresa, dos produtos, das informações e recursos disponíveis, vejamos dois métodos como exemplo.

Os métodos baseados no que se faz são utilizados para novos produtos, e envolvem um teste de mercado para estimar as reações futuras dos consumidores.

Os métodos baseados no que se fez envolvem a análise de informações de períodos passados por meio de técnicas matemáticas e estatísticas.

Quando se cogita do lançamento de um novo produto, em que as previsões de vendas sejam de difícil elaboração, devido à ausência de produtos similares adequados, realiza-se o lançamento do produto em pequena escala, em determinada região escolhida como representativa do mercado total. As reações dos compradores nesse mercado-teste devem fornecer os subsídios para as previsões do mercado total.

Esse procedimento também é utilizado quando da entrada em novos mercados ou da utilização de novos canais de distribuição. Este método, se devidamente aplicado é dos melhores, porém nem sempre é possível encontrar um mercado teste adequado.

São métodos que se utilizam, de instrumental matemático e estatísticos na determinação de fórmulas que expliquem o comportamento das vendas passadas da empresa, e que possam também ser aplicadas para projeções futuras.

Uma vez definido pela área de marketing, o orçamento de vendas é analisado pelo departamento de orçamentos, comparativamente às vendas reais do último exercício e o orçamento do ano anterior.

O relatório dessa análise, bem como os objetivos e políticas existentes fornecerão subsídios para a aprovação do orçamento por parte da diretoria. A diretoria poderá requerer alterações, ou mesmo a elaboração de estimativas alternativas parciais ou reformulação total do orçamento de vendas.

Essas alterações tornam-se necessárias porque desde o início da elaboração do orçamento, podem ter ocorrido substanciais alterações na conjuntura dos negócios, que obriguem à sua revisão.

Tendo sido aprovado pela diretoria, o orçamento de vendas já poderá ser encaminhado às outras áreas para a elaboração dos orçamentos de produção e despesas.

### **3.3.2 Orçamento de Produção**

Consiste basicamente em um plano de produção para o período considerado, visando atender as vendas orçadas e os estoques pré-estabelecidos. Apresenta por períodos de tempo as quantidades de cada produto a serem fabricados. Nas empresas industriais, grande



parte dos custos totais é representada pelos custos de produção: são os custos decorrentes do uso de máquinas e instalações, consumo de matérias-primas, mão-de-obra e custos indiretos.

O estoque, tanto de matéria prima como de produtos em elaboração e produtos acabados, consomem grandes fatias do investimento total das empresas. Além disso, os estoques também geram custos nas áreas de armazenamento e por força de sua manutenção e conservação. Dessa forma, o orçamento de produção requer a conciliação; por vezes difícil, dos seguintes aspectos:

- Atendimento ao orçamento de vendas
- A minimização dos custos de produção
- A minimização dos investimentos em estoques

A elaboração do orçamento tende a minimizar o conflito entre as áreas de produção e vendas, pois cria um maior diálogo. O orçamento de produção é utilizado como um guia para as programações semanais e diárias de produção.

São definidos pela diretoria com a ajuda da área de produção. Normalmente o objetivo final da produção é a redução dos custos de fabricação; entretanto nesta fase do orçamento não se dispõe de informações suficientes para tanto, neste caso as metas são representadas por normas técnicas de fabricação.

Para a elaboração do orçamento de produção a apresentação do orçamento de vendas deve ser feita com um detalhamento bastante grande, a ponto de destacar até mesmo as cores, os tamanhos dos produtos, e assim por diante.

Nas empresas com produção em níveis alternados, as políticas de pessoal se fazem muito importantes. No caso de uma empresa estar com dificuldades em sua produção, deve-se tomar alguma decisão. Se esta empresa estiver com alguma queda de produção pode-se dispensar todo o pessoal excedente nos meses de menor produção, esta seria uma das políticas, ou mantê-los ociosamente. Mas a política que chama maior atenção hoje é a de alocar estes funcionários entre outras áreas para que num futuro possam ser reaproveitados na produção.

Muitas vezes as necessidades de novos equipamentos só será sentida na elaboração do orçamento de produção, salvo em alguns casos, as máquinas e instalações dificilmente começam a operar dentro do período orçamentário anual. Por essa razão, normalmente este processo orçamentário é de longo prazo.

As dificuldades são maiores quando aumentam o número de operações do processo produtivo e o número de componentes de um produto.

Para materiais de novos projetos, deve-se atender a política de atendimento ao cronograma, já em outros casos a fixação de políticas é difícil, então a metodologia a ser adotada deve considerar o consumo de cada item durante um longo período de tempo, e recorrer a técnicas estatísticas visando uma melhor programação.

Os estoques são mantidos ao mínimo e a produção mensal varia em função das vendas. Se a expectativa de vendas for inferior ao estimado, haverá um maior estoque, no caso das vendas aumentarem muito, pode haver um atraso na entrega das mercadorias, já que se trabalha com baixos níveis de estoque.

Este método é bastante utilizado para fabricantes de produtos perecíveis, e também requer uma maior capacidade produtiva para que não venha a perder mercado por atraso na entrega das mercadorias.

Consiste na fabricação contínua da quantidade total anual de determinado produto, durante certo período de tempo, é utilizado quando o custo de substituição de equipamentos torna proibitivas alterações freqüentes da composição dos produtos fabricados a qualquer tempo.

Vantagens: minimização dos custos de substituição de equipamentos e do tempo perdido com o ajustamento das máquinas.

Desvantagens: áreas de estoque, custo de manutenção de estoque.

Os estoques estão intimamente ligados à produção e a venda de mercadorias e são extremamente importantes para a perfeita coordenação entre essas funções.

Os estoques devem ser objeto de políticas específicas por parte da alta administração, pois caso contrário não se conseguirá a maximização dos resultados globais da empresa.

A definição da política de estoques requer a consideração das características das vendas e da produção dos bens analisados.

Os itens a serem considerados são os seguintes:

A) Prazos de obsolescência física ou técnica – Produtos com vida útil curta. É preciso determinar os possíveis prazos de estocagem.

B) Tamanho e frequência dos pedidos – É necessário que se verifique o tamanho e a periodicidade dos pedidos para cada produto em separado, para os últimos seis meses, por exemplo.

C) Reações do mercado e atraso de entregas – se os atrasos significarem perda de vendas futuras é necessário manter estoques significantes para o atendimento das encomendas.

### **3.3.3 Orçamento do Custo de Produção**

Esses custos podem ser classificados em três grandes categorias:

- a) Matéria-prima
- b) Mão-de-obra direta
- c) Custos indiretos de produção

Os dois primeiros elementos do custo são considerados custos diretos, já os custos indiretos são os materiais que não são agregados fisicamente ao produto.

A elaboração deste orçamento requer o cumprimento das seguintes fases:

- a) Determinação das quantidades de matéria prima exigida para o atendimento da produção;
- b) Estabelecimentos das políticas de estocagem de matérias primas;
- c) Elaboração do programa de suprimentos;
- d) Determinação do custo estimado das matérias primas necessárias à produção.

Essa determinação se baseia no orçamento de produção e em dados históricos da composição de matérias primas de cada produto. A determinação das quantidades de matéria-prima necessária a produção é usualmente responsabilidade do departamento de programação e controle da produção. Todavia, quando houver opções sobre como usar os materiais a determinação de matéria-prima poderá ser feita através de orçamento departamentalizado. Isto ocorre principalmente quando as sobras de determinado produto podem servir como matéria-

prima para outros produtos. Às vezes é conveniente produzir em grupos de bens para melhor aproveitamento dos materiais.

O orçamento de produção e as informações técnicas sobre o consumo passado constituem informações básicas para a determinação das quantidades de matéria-prima necessária à produção.

A política de estocagem de matéria prima constitui-se num conjunto de regras de decisão que permitem atender as necessidades de consumo a um custo mínimo em termos de investimento em estoque. Essas regras de decisão devem ser detalhadas pelo menos para grande maioria dos itens, de informações sobre os estoques mínimos e máximos a serem mantidos, sendo esses limites fixados em quantidades físicas ou valores monetários.

Existem dois sistemas básicos de controle de estoque:

- Sistema de Reposição por quantidade fixa – o estoque deve ser repostado cada vez que atingido certo nível pré-determinado, denominado nível de suprimento.
- Sistema de reposição por período fixo – consiste no reabastecimento em datas pré-fixadas, nas quais se faria a reposição necessária para atender o consumo até a próxima data de reabastecimento.

Na elaboração do orçamento de compra haverá a determinação do programa de obtenção de matérias primas necessárias para a produção e estoques. Na sua elaboração são consideradas as conveniências de compras em termos de preços, prazos de entrega e demais condições.

O responsável pela área de compra também deve participar da elaboração do orçamento de estoques.

Orçar a mão-de-obra direta significa:

- Estimar a quantidade de mão-de-obra direta que será necessária para cumprir o programa de produção;
- Projetar a taxa horária que será utilizada;
- Calcular o custo total de mão-de-obra.

Este orçamento pode ser apresentado detalhando-se as quantidades e os valores de mão de obra direta por produto, centro de custo e período de tempo.

A despesa com mão-de-obra direta é representada pelos salários pagos aos trabalhadores ocupados em operações produtivas.

Este orçamento, agregado ao orçamento de matéria prima e de custos indiretos permitirá a apuração do custo total de produção.

A responsabilidade é sempre do departamento produtivo em primeira instância e ao executivo máximo da área de produção, de uma maneira geral.

Qualquer método utilizado fornece subsídios para que o departamento de produção faça as estimativas finais. Os métodos geralmente utilizados são os seguintes:

a) Registro de tempos e movimentos pela engenharia industrial:

O departamento de engenharia industrial busca estabelecer tempos - padrão para a fabricação de determinado produto; com o objetivo de eliminar operações ou processos desnecessários, racionalizando assim o trabalho manual ou da linha de fabricação.

b) Estimativas diretas do supervisor:

As estimativas feitas pelo supervisor se baseiam em informações históricas e em julgamento pessoal, geralmente são usadas em empresas que não possuem engenharia industrial.

c) Estimativas por um grupo assessor com utilização de métodos estatísticos:

Neste método a estimativa fica a cargo de um grupo assessor, como por exemplo, o departamento de contabilidade industrial, que se baseará nos registros de custos da empresa para fazer suas estimativas.

A escolha de um desses métodos deve ser efetuada em função das características da empresa, pois a simplificação de um único movimento ou processo pode gerar significativas economias, dada a ampla escala de produção.

Os custos indiretos de produção abrangem todos os custos fabris que não podem ser classificados como mão-de-obra direta ou matéria-prima, e são incorridos em nível de departamento ou em nível de fábrica.

Os custos incorridos indiretamente pelos departamentos são os gastos que não podem ser atribuídos a um único departamento e que são alocados a cada departamento através dos critérios de rateio do sistema de contabilidade de custos.

O orçamento de custos indiretos de produção consiste na projeção dessas despesas por período de tempo e agrupadas por responsabilidade.

A responsabilidade pela sua elaboração é pulverizada entre os diversos chefes de setores ou centro de custos, cabendo a sua aprovação ao executivo máximo da área de produção.

### **3.3.4 Orçamento de Despesas de Vendas**

Entende-se por despesas de vendas todos os gastos efetuados com a venda e a distribuição dos produtos.

Sua elaboração deve ocorrer concomitantemente à do orçamento de vendas. Isso se explica: as despesas de vendas serão maiores ou menores em função dos esforços necessários para que as vendas previstas sejam realizadas.

### **3.3.5 Orçamento de Despesas Administrativas**

As despesas administrativas incluem todas as despesas necessárias para a gestão das operações de uma empresa e também os itens relativos a pessoal, viagens, telefonemas, telegramas, material de escritório, depreciação, seguros, taxas, energia elétrica, serviços prestados por terceiros.

Por natureza as despesas administrativas são predominantemente despesas fixas. E por essa razão a elaboração dos orçamentos é de responsabilidade dos responsáveis pelos centros de custos em que se encontra dividida a empresa, e os dados são baseados principalmente em dados históricos das despesas departamentais, ficando a contabilidade responsável em fornecer os dados sobre as despesas por departamento.

Como nos fala SANVICENTE (1983), a elaboração desse orçamento obedece a duas fases distintas:

- elaboração do orçamento de efetivos;

- elaboração do orçamento de outras despesas administrativas.

a) Elaboração do orçamento de efetivos: inicia-se com o envio do formulário “Orçamento de Efetivos”, para o responsável de cada centro de custo.

Estes também recebem por escrito ou verbalmente, a política de pessoal, no que tange à quantidade de pessoas, que está em vigor durante o exercício objeto do orçamento.

O responsável pelo departamento deve estimar o número de pessoas que serão necessárias, transcrever no orçamento de efetivos da sua área e encaminhar ao órgão imediatamente superior a controladoria, por exemplo, para fins de aprovação.

Depois de aprovados, os orçamentos são encaminhados ao departamento de relações humanas, que tem a responsabilidade de revisá-los no que se refere a alterações previstas na quantidade, qualidade e no valor dos salários dos funcionários.

Concluída essa revisão, os orçamentos são enviados ao departamento de orçamentos para a valorização final.

b) Elaboração do orçamento de outras despesas administrativas: inicia-se com o preenchimento do formulário “Orçamento de Despesas Administrativas”, parcial no departamento de orçamentos e em seguida enviado aos diversos responsáveis por centros de custos.

O departamento de orçamentos preenche os itens relativos a salários, ordenados e encargos sociais, e fornece dados históricos sobre valores das despesas administrativas para os últimos doze meses, por exemplo, e as despesas são estimadas pelos responsáveis dos centros de custos.

Todas as estimativas elaboradas devem ser feitas sem levar em consideração os efeitos da inflação. O departamento de orçamentos se encarregará de inflacionar todas as despesas.

Depois de elaboradas, as estimativas por departamento deverão ser levadas aos níveis hierárquicos superiores, para fins de aprovação.

### 3.3.6 Orçamento de Caixa

O fluxo de caixa apresenta-se como uma ferramenta muito importante para a gestão financeira, conseqüentemente ao processo de tomada de decisões das empresas.

Por meio do fluxo de caixa é possível programar e acompanhar as entradas e saídas de recursos financeiros dentro de um determinado período.

O objetivo principal do fluxo de caixa é informar como se comportará o fluxo de entradas e saídas de recursos financeiros, podendo ser projetado a curto e longo prazo.

Em curto prazo ele busca identificar os excessos de caixa ou a falta de recursos dentro do período projetado, já no longo prazo o fluxo identifica os possíveis excessos ou escassez de recursos. No longo prazo pode-se obter vários tipos de informações, tais como:

- Verificar a capacidade da empresa gerar os recursos necessários para custear suas operações;
- Determinar o capital e giro no período;
- Determinar o grau de dependência de capitais de terceiros da empresa.

Normalmente, quando se projeta o fluxo de caixa em curto prazo, as principais operações que vão provocar entradas e saídas de dinheiro já foram realizadas e a empresa consegue trabalhar com relativo grau de certeza dos recebimentos e pagamentos. No caso do fluxo de caixa em longo prazo a situação é mais complicada, pois na verdade o que se conhece são apenas projeções das operações de entrada ou saída de capital, podendo comprometer as previsões consideradas de um modo geral.

A empresa que mantém continuamente atualizado o seu fluxo de caixa poderá dimensionar, a qualquer momento, o volume de entradas e saídas de recursos financeiros por meio de mudanças nos prazos de recebimentos e pagamentos, bem como fixar o nível desejado de disponibilidade para o próximo período.



### **3.3.7 Orçamento Financeiro: Demonstrativo de Resultado, Balanço Patrimonial.**

#### **□ Demonstrativo de Resultado**

A seguir um modelo simplificado de uma DRE elaborada a partir dos orçamentos de Vendas, Produção e Despesas Operacionais.

Envolve:

- a) Receita Operacional Líquida
- b) Custos dos Produtos Vendidos (Métodos de Custeio)
- c) Despesas Operacionais
- d) Lucro Líquido Operacional

Os elementos necessários para apurar a Taxa de Retorno do Investimento extra

O comitê deve analisar o orçamento global, avaliando se o lucro líquido projetado adequasse ao desejo de retorno dos investimentos.

#### **Objetivos:**

Avaliar a eficiência do orçamento geral

Para os credores projeta a necessidade futura de financiamentos, pois os lucros projetados deveriam ser suficientes para cobrir as obrigações de Longo Prazo.

Para acionistas e novos investidores permite avaliar se vale à pena investir ou não pela remuneração proveniente do lucro projetado

Principalmente, projetar a capacidade de geração de lucros futuros.

Apresentação

Conforme a D.R.E. normal e colunas de Projetado, Realizado e Variação %.

**Quadro 1 - Demonstração de Resultado do Exercício**

<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>				
	<b>REALIZADO</b>	<b>ORÇADO</b>	<b>DIFERENÇA</b>	<b>%</b>
<b>Receita Bruta de Vendas</b>	<b>119.124.916</b>	<b>200.500.000</b>	<b>(81.375.085)</b>	<b>1,68</b>
Veículos Novos	58.930.971	<b>85.000.000</b>	(26.069.029)	1,44
Veículos Semi-Novos	39.029.417	<b>70.000.000</b>	(30.970.583)	1,79
Peças/Acessórios e Produtos Diversos	14.260.554	<b>32.500.000</b>	(18.239.446)	2,28
Serviços	4.333.695	<b>8.000.000</b>	(3.666.305)	1,85
Comissões S/ Vendas	2.570.279	<b>5.000.000</b>	(2.429.721)	1,95
<b>(-) Deduções s/ Vendas</b>	<b>(6.142.377)</b>	<b>(11.000.000)</b>	4.857.623	1,79
Devoluções de Vendas	(2.776.670)	<b>(5.000.000)</b>	2.223.330	1,80
Impostos S/ Vendas	(3.365.707)	<b>(6.000.000)</b>	2.634.293	1,78
<b>Receita Líquida de Vendas</b>	<b>112.982.538</b>	<b>189.500.000</b>	<b>(76.517.462)</b>	<b>1,68</b>
(-) Custo das Mercadorias / Serviços Vendidos	(99.927.766)	<b>(130.000.000)</b>	30.072.234	1,30
<b>Lucro Bruto</b>	<b>13.054.773</b>	<b>59.500.000</b>	<b>(46.445.227)</b>	<b>4,56</b>
(-) Despesas c/ Vendas	(1.717.226)	<b>(3.000.000)</b>	1.282.774	1,75
(-) Despesas Administrativas	(6.347.825)	<b>(9.500.000)</b>	3.152.175	1,50
(-) Despesas Gerais	(7.156.812)	<b>(10.000.000)</b>	2.843.188	1,40
(-) Despesas Tributárias	(88.274)	<b>(110.000)</b>	21.726	1,25
(-) Despesas Financeiras	(2.438.031)	<b>(4.000.000)</b>	1.561.969	1,64
+ Receitas Financeiras	146.768	<b>450.000</b>	(303.232)	3,07
+ Outras Receitas Operacionais	5.162.097	<b>8.500.000</b>	(3.337.903)	1,65
(-) Outras Despesas Operacionais				
<b>Lucro Operacional</b>	<b>36.111.806</b>	<b>95.060.000</b>	<b>(58.948.194)</b>	<b>2,63</b>
Resultados Não Operacionais	184.551	<b>350.000</b>	(165.449)	1,90
<b>Lucro Antes do IRPJ e Contribuição Social</b>	<b>36.296.357</b>	<b>95.410.000</b>	<b>(59.113.643)</b>	<b>2,63</b>
(-) Provisão p/ IRPJ e C. Social.				
<b>Lucro Líquido do Exercício</b>	<b>36.296.357</b>	<b>95.410.000</b>	<b>(59.113.643)</b>	<b>2,63</b>

**Balanco Patrimonial****Considerações gerais**

Apresentado de forma a comparar o exercício projetado com o exercício orçado

Disposição conforme a Lei 6404/76 (Lei das S/A)

- Liquidez decrescente para contas de Ativo
- Exigibilidade decrescente para contas do Passivo/PL

**Objetivos**

- Reunir todos elementos patrimoniais
- Em termos financeiros informar a liquidez orçada (capacidade financeira no período orçado)

- Em termos econômicos mostrar a situação patrimonial da empresa.

- Possibilitar a análise do Balanço projetado através de indicadores como:

a) Liquidez, solvência geral, endividamento, imobilização, rentabilidade, lucratividade, prazos médios, etc.

b) Análise vertical e Análise Horizontal

c) Cálculo da Taxa de Retorno dos Investimentos.

- Possibilita comparar com o período anterior ou atual

## Apresentação

Conforme Lei 6404/76 com colunas de ano anterior e ano projetado

### Quadro 2 - Balanço Patrimonial Reestruturado para Análises

<b>ATIVO</b>					
<b>Circulante</b>					
	Disponibilidades	1.864	1.434	8.050	2.023
	Aplicações financeiras	197.560	128.663	130.456	96.995
	Créditos de clientes	358.953	431.478	399.230	407.999
	Provisão crédito de liquidação duvidosa	(7.830)	(11.254)	(8.377)	(9.401)
<b>ACF</b>	<b>Ativo Circulante Financeiro</b>	<b>550.547</b>	<b>550.320</b>	<b>529.358</b>	<b>497.617</b>
	<b>Estoque</b>	<b>101.131</b>	<b>111.882</b>	<b>81.473</b>	<b>85.109</b>
	Produtos prontos	28.067	29.414	20.351	22.592
	Produtos em elaboração	11.499	16.805	8.448	8.860
	Matérias primas e materiais auxiliares	54.299	61.400	49.694	51.506
	Mercadorias	7.266	4.262	748	666
	Adiantamento a fornecedores e outros	zero	zero	2.232	1.485
	Outros créditos	101.825	119.065	81.530	100.000
<b>ACC</b>	<b>Ativo Circulante Cíclico</b>	<b>202.956</b>	<b>230.946</b>	<b>163.003</b>	<b>185.109</b>
<b>AC</b>	<b>Total do ativo circulante</b>	<b>753.503</b>	<b>781.267</b>	<b>692.361</b>	<b>682.726</b>
<b>Realizável em longo prazo</b>					
	Créditos Diversos	zero	zero	zero	zero
	Créditos com Pessoas Ligadas	47.685	81.370	102.698	135.767
	Depósito para recursos	4.807	4.480	4.447	4.378
	Impostos e contribuições diferidos	9.059	10.941	9.166	11.309
	Contas a receber de clientes	370	353	8.713	8.637
	Outras contas a receber	zero	zero	116	439
<b>RLP</b>	<b>Total do Realizável em longo prazo</b>	<b>61.922</b>	<b>97.145</b>	<b>125.140</b>	<b>160.530</b>
<b>Permanente</b>					
	Investimentos	119.829	188.992	152.969	104.278

Imobilizado	289.178	259.898	247.244	247.948
Adiantamentos a fornecedores	zero	zero	zero	467
Depreciações acumuladas	(172.350)	(150.126)	(142.977)	(145.331)
Diferido	983	687	452	404
<b>AP Total do Permanente</b>	<b>237.640</b>	<b>299.451</b>	<b>257.688</b>	<b>207.767</b>
<b>ANC Ativo Não Circulante</b>	<b>299.562</b>	<b>396.595</b>	<b>382.828</b>	<b>368.297</b>
<b>A Total do ativo</b>	<b>1.053.065</b>	<b>1.177.862</b>	<b>1.075.189</b>	<b>1.051.022</b>

### Balanço Patrimonial Reestruturado para Análises

<b>PASSIVO</b>				
<b>Circulante</b>				
Empréstimos e Financiamentos	231.560	268.114	220.957	88.982
Fornecedores	57.050	70.714	61.400	79.614
Impostos e contribuições a recolher	7.646	9.102	14.798	12.139
Imposto Renda e contribuição social a pagar	39.026	58.064	zero	13.974
Provisão com recursos humanos	33.210	38.148	33.760	26.755
Dívidas com pessoas ligadas	9.471	7.378	1.125	3.615
Demais contas a pagar	52.880	50.718	89.431	99.156
<b>PCC Passivo Circulante Cíclico</b>	<b>430.844</b>	<b>502.237</b>	<b>421.472</b>	<b>324.234</b>
Adiantamento de câmbio	97.231	72.730	44.016	123.728
<b>PCO Passivo Circulante Oneroso</b>	<b>97.231</b>	<b>72.730</b>	<b>44.016</b>	<b>123.728</b>
<b>PC Total do passivo circulante</b>	<b>528.075</b>	<b>574.968</b>	<b>465.488</b>	<b>447.961</b>
<b>Exigível a longo prazo</b>				
Empréstimos e Financiamentos	43.961	118.021	192.529	214.471
Benefícios a empregados	zero	zero	34.787	34.434
<b>ELP Total do Exigível a longo prazo</b>	<b>43.961</b>	<b>118.021</b>	<b>227.315</b>	<b>248.905</b>
<b>Patrimônio líquido</b>				
Capital social	256.192	240.554	228.882	226.563
Reserva de capital	2.848	2.674	2.544	2.518
Reserva de lucros	166.097	155.958	150.960	149.430
Lucros acumulados	55.891	85.687	zero	(24.355)
<b>PL Total do Patrimônio líquido</b>	<b>481.029</b>	<b>484.873</b>	<b>382.386</b>	<b>354.156</b>
<b>PNC Passivo Não Circulante</b>	<b>524.989</b>	<b>602.894</b>	<b>609.701</b>	<b>603.061</b>
<b>P Total do passivo e do patrimônio líquido</b>	<b>1.053.065</b>	<b>1.177.862</b>	<b>1.075.189</b>	<b>1.051.022</b>

## **4. Orçamento Matricial: Um Estudo de Caso**

### **4.1 Histórico**

A Empresa Concessionária de Automóveis foi criada em 1.996 com o objetivo de tornar-se a concessionária Fiat nº 01 do Brasil é uma empresa moderna e arrojada.

O seu ramo de atividade é: Comércio de veículos novos e usados, oficina mecânica, lataria e pintura de veículos, comércio de peças e acessórios para veículos, lubrificantes, comércio de bicicletas, motocicletas, walk machines, peças e acessórios para bicicletas, artigos esportivos.

O enfoque principal da empresa é a venda de Veículos, Peças e Acessórios da marca Fiat, comércio de veículos Seminovos multimarcas e também os serviços de Funilaria, Pintura e Mecânica atendendo principalmente o mercado de Curitiba e Região metropolitana.

Possui um quadro de funcionários com 600 colaboradores e 100 estagiários altamente qualificados e treinados para exercer suas funções, possibilitando o aprimoramento de muitas tarefas e procedimentos internos estando em constante treinamento, juntamente com seus líderes e parceiros, a fim de proporcionar sempre o melhor para seu cliente, seja ele externo ou interno.

Em 1.998 foi iniciado o processo de educação continuada onde começaram a ser criadas oportunidades para universitários em diversos departamentos dentro da organização.

Existem dentro da empresa trabalhos de base onde são analisados processos, métodos de trabalho, organização e postura, onde foi dado início ao processo de implantação da Qualidade Total.

A empresa possui um controle de gastos gerenciados por departamentos onde todo mês são prestadas contas diretamente por seus gerentes à diretoria. A responsabilidade por toda a análise gerencial é da contabilidade, que também está encarregada de elaborar o planejamento tributário.

Com isso seus recursos financeiros são controlados e seus negócios analisados individualmente.

A empresa tem como objetivo aprimorar e otimizar cada vez mais o seu relacionamento com o mercado, buscando integrar e desenvolver o setor atuante do ramo das concessionárias, através da dedicação e esforço de seus recursos humanos, sócios, fornecedores e parceiros em geral, preservando sua imagem e seus valores humanos, econômicos, sociais e éticos.

#### **4.1.1. Clientes**

A empresa possui um amplo número de clientes de vários níveis, sendo que alguns adquirem os veículos de padrões mais elevados (veículos de luxo); a classe média que busca adquirir veículos populares e veículos seminovos, os quais possuem um custo menos elevado, e outros clientes que compram peças, acessórios para manutenção e, grandes clientes como as seguradoras, que sempre mantêm a preferência no momento de mandar efetuar o serviço.

Os clientes são geralmente de Curitiba e região metropolitana, mas também existem clientes de outros estados.

O cliente adquire antes de tudo qualidade, produtos e serviços de primeira, onde tanto veículos, peças e acessórios novos seguem com a garantia de fábrica e no caso de veículos seminovos e serviços de funilaria, pintura e mecânica tem a garantia da concessionária, pois todos os veículos seminovos são revisados e os serviços aprovados por técnicos altamente qualificados. A empresa oferece uma gama muito grande de outros serviços tais como seguros de veículo e pessoal para que o cliente não saia desprotegido com seu patrimônio, além de parceria com entidades financeiras na hora dos financiamentos, para satisfazer a necessidade e proporcionar uma agilidade na aquisição dos serviços e produtos oferecidos pela empresa.

#### **4.1.2. Política de Vendas**

A política de vendas é de trabalhar sempre com informações claras que garantam a honestidade das opções apresentadas aos clientes, no que tange a disponibilidade do produto e o preço anunciado, mantendo sempre preços competitivos dentro do mercado para ganhar o cliente.

O setor de Marketing procura expor a imagem da concessionária, para que o cliente se sinta tranqüilo e quando precisar de um produto ou serviço poderá contar com a empresa.

Existe um contato permanente com o cliente, via sistema de atendimento ao cliente, verificando o grau de satisfação com o bem ou serviço prestado a ele. Este método possibilita um contato maior com o ele analisando suas necessidades, questões e solucionando num curto espaço de tempo todas suas dúvidas.

#### **4.1.3. Fornecedor**

O principal fornecedor da empresa é a fábrica Fiat Automóveis S/A, que além de garantia oferece as condições para manutenção de sua marca, vindo em seguida às outras concessionárias da mesma marca que negociam produtos entre si. Não existe o poder de barganha de fornecedores, sendo que 95% dos produtos comercializados são exclusivos da marca.

#### **4.1.4. Concorrentes**

A empresa possui como principais concorrentes de marcas as concessionárias GM e Wolks. Estas concessionárias estão há vários anos no mercado e ganharam a credibilidade e confiança do consumidor. A diferença desta empresa para com os concorrentes é a forma de como a empresa se preocupa em estar sempre inovando no ramo e proporcionando aos clientes várias vantagens em usufruir seus produtos e serviços.

#### **4.2. Orçamento Matricial**

A empresa está em expansão. Seus diretores viram a necessidade de implantar um orçamento empresarial na entidade, sendo que até então este controle era feito apenas pelo setor de contabilidade. Um dos principais pontos que levaram seus dirigentes a tomar esta decisão foi à competitividade acirrada do mercado.

Até 2002, a empresa estava dividida em seis departamentos: veículos novos, veículos seminovos, funilaria, oficina, peças/acessórios e administração. A diretoria começou a repensar sua disposição, buscando um aprimoramento na elaboração de novos departamentos mais específicos, pois haviam muitas despesas alocadas em departamentos errados, ocasionando com isso um lucro ou prejuízo para determinado setor, distorcendo o resultado real.

Foi tomada a decisão da implantação do Orçamento Empresarial que até então não era realizado, denominado de Orçamento Matricial.

#### **4.2.1. Conceito**

O Orçamento Matricial é um método gerencial para o planejamento e controle orçamentário de uma organização, sua realização implica a avaliação detalhada dos gastos realizados, alocação de responsabilidades por pacotes de custos de unidade, definição de oportunidades de ganhos e padronização das ações visando assim à redução de despesas da empresa, podendo ser aplicado em todas as organizações, públicas ou privadas de qualquer porte.

Este método está sendo desenvolvido internamente por profissionais qualificados para o mesmo, que garante uma diminuição nas despesas, prometendo mudar o comportamento dos funcionários e comprometê-los com metas orçamentárias.

#### **O projeto tem como foco principal:**

- ❑ Aperfeiçoar a prática atual de planejamento orçamentário da instituição, por meio de indicadores de desempenho que permitam a identificação de lacunas e melhores práticas entre as diversas áreas, viabilizando a definição de metas de redução de gastos;
- ❑ Elaborar os padrões que definam as regras para a realização das despesas e utilização dos recursos da instituição;



- ❑ Aperfeiçoar o processo de controle orçamentário com a introdução do conceito de “pacotes de gastos” e do “controle cruzado” expandido o nível de participação e comprometimento dos profissionais da instituição, que se refere às metas orçamentárias para um período de 12 meses;
- ❑ Implantar uma sistemática de acompanhamento das despesas, visando garantir que o orçamento aprovado seja cumprido, por meio da identificação dos desvios e tomada de ações corretivas;
- ❑ Estruturar um processo de auditoria interna para garantir que os padrões de alocação e realização de despesas sejam cumpridos por todas as áreas.

O projeto deve ter duração mínima de 16 meses, incluindo quatro meses para planejamento e desdobramento das metas orçamentárias e 12 meses para introdução e prática dos instrumentos de controle.

O Orçamento Matricial (OM) é uma metodologia gerencial para o planejamento e controle orçamentário de uma organização. A implantação do (OM) implica a avaliação detalhada das contas de despesas e na identificação de oportunidades de ganhos com redução de custos compatíveis com a natureza de suas atividades e com seu potencial de ganho.

O processo de elaboração do (OM) se inicia com a elaboração dos pacotes de gastos e a definição de seus respectivos gestores. Seu produto final será um mapa de oportunidades de redução de despesas, refletidas no orçamento anual elaborado para toda a organização.

O processo de acompanhamento das despesas define responsabilidades claras pela avaliação do “previsto” x “realizado”. Assim sendo, todos os desvios são tratados e analisados por meio de relatórios, visando à clara compreensão das causas dos desvios e o desenvolvimento de um plano de ação para eliminá-las.

#### **4.2.2. Implantação**

A implantação do Orçamento Matricial implica na avaliação detalhada das contas de despesas e na identificação de oportunidades de ganhos com a redução das mesmas. Isso gera grande comprometimento entre as pessoas no que se refere aos objetivos orçamentários e aos padrões de gastos.

Sendo assim, a metodologia do Orçamento Matricial tem as seguintes características:

- Baseada no exame detalhado dos gastos;
- Define metas de redução específicas para cada gerência de acordo com seu desempenho comparado às melhores práticas;
- Propõe desafios compatíveis com o potencial de ganho de cada área;
- Estabelece uma sistemática eficaz de acompanhamento e controle de gastos.

## PRINCÍPIOS DO ORÇAMENTO MATRICIAL

Estabelecida às características do orçamento matricial o princípio que orienta a condução do projeto é as seguintes:

- ✓ Estabelecimento de uma sistemática de “controle cruzado” das despesas através de gestores de pacotes e de entidades;
- ✓ Gastos desdobrados da linha corporativa até os centros de custos;
- ✓ Metas consolidadas através de negociações entre gestores;
- ✓ Utilização de dados contábeis;

**Quadro 3** - Modelo de Controle Orçamentário

Entidade: Empresa em questão							
Gestor:							
DEZEMBRO	Entidades	Diretoria					
	Gestor						
		Meta	Realizado	Diferença	Meta Acumulada	Realizado Acumulado	Diferença
Pacote	Gestor						
Pessoal	A	zero	zero	zero	zero	zero	zero
Benefícios	B	zero	zero	zero	zero	zero	zero
Suporte Administrativo	C	zero	zero	zero	zero	zero	zero
Locomoção	D	zero	zero	zero	zero	zero	zero
Funcionamento	E	zero	zero	zero	zero	zero	zero
Custo Interno	F	zero	zero	zero	zero	zero	zero

Propaganda e Publicidade	G	zero	zero	zero	zero	zero	zero
Desp. Financeiras Gerenciáveis	H	zero	zero	zero	zero	zero	zero
Desp. Financeira - Outras	I	zero	zero	zero	zero	zero	zero
Impostos	J	zero	zero	zero	zero	zero	zero
<b>SUBTOTAL DESPESAS</b>		zero	zero	zero	zero	zero	zero
Custos de Assistência Técnica	K	zero	zero	zero	zero	zero	zero
Custos de Autos novos	L	zero	zero	zero	zero	zero	zero
Custos de Peças	M	zero	zero	zero	zero	zero	zero
Custos de Seminovos	N	zero	zero	zero	zero	zero	zero
<b>SUBTOTAL CUSTOS</b>		zero	zero	zero	zero	zero	zero
<b>GASTO TOTAL DAS ENTIDADES</b>		zero	zero	zero	zero	zero	zero

#### 4.2.3. Processos

O processo de elaboração do Orçamento Matricial se inicia com a criação de pacotes de gastos e a definição de seus respectivos gestores. Gestores são pessoas que gerenciam, administram, analisam e controlam pessoas e/ou atividades de uma organização.

Pacotes de gastos são conjuntos de contas, de todos os departamentos da empresa, definidos pela diretoria, que são controladas pelo gestor.

Gestor de Pacote é um especialista responsável pela análise de determinado gasto em todas as unidades da empresa. Ele identifica as melhores práticas nas várias áreas e propõe as metas preliminares para os gerentes. Cabe ao gestor negociar os valores propostos e assumir metas.

#### As funções dos gestores de pacotes são:

- Conhecer o que é registrado em cada conta contábil;
- Identificar em quais centros de custo há o registro;
- Analisar a atividade de cada centro de custo;
- Identificar parâmetros para avaliar a produtividade e permitir a comparação entre áreas;
- Identificar as melhores práticas;

- Fazer a análise das possibilidades de diminuição dos valores das contas/contratos;

- Propor metas orçamentárias desafiadoras e factíveis;
- Desenvolver critérios, normas, e padrões que regulem a utilização dos recursos;
- Negociar com os gestores de entidade metas e regulamentos;
- Acompanhar a execução orçamentária, adotando medidas corretivas.

Entidades são departamentos ou filiais controladas pelos gestores.

Gestor de entidade é o gerente do departamento ou da filial, que controla e administra o gasto mensal da unidade em questão, ou seja, ele controla todas as contas do departamento ou da filial.

#### **As funções dos gestores de entidade são:**

- Analisar as metas propostas para a sua matriz;
- Se necessário, negociar as metas com os gestores de pacote, demonstrando a real necessidade do gasto;
- Cumprir os padrões e regulamentos;
- Gerenciar sistematicamente a evolução das despesas dos seus centros de custo, adotando medidas corretivas;
- Fazer o relatório de anomalia quando o realizado estiver abaixo da meta.

As reuniões são realizadas após o fechamento do Balanço. Os gestores de pacote elaboram seus relatórios a partir da análise do comportamento das contas do pacote. Na reunião são apresentados os relatórios à diretoria.

Seu produto final será um mapa de oportunidades de redução de despesas, refletidas no orçamento anual elaborado para toda a organização.

Para obter esse mapa de oportunidades, são empregadas comparações sistemáticas entre as áreas, agrupadas de acordo com seu perfil de gasto. Nesta comparação são

identificadas as melhores práticas através de um fator ou variável que avalie o consumo das despesas.

Adicionalmente, um sistema rígido de controle orçamentário é elaborado compreendendo o acompanhamento das despesas e a realização de auditorias de procedimento.

O processo de acompanhamento das despesas define responsabilidades claras pela avaliação do "Previsto" x "Realizado". Assim sendo, todos os desvios são tratados e analisados através de relatórios visando à clara compreensão das causas dos desvios e o desenvolvimento de um plano de ação para eliminá-las.

Através desta prática, o orçamento da empresa passa a incorporar as seguintes características:

- Justo e ousado;
- Focado nas atividades necessárias à operação;
- Baseado em regras claras, com intensa participação dos funcionários na redução de despesas.

#### **4.2.4. Processo de Planejamento**

Preparação da Base Orçamentária:

- ☐ Definir estrutura matricial: pacotes e entidades;
- ☐ Preparação para definição das metas;
- ☐ Analisar as despesas e indicadores;
- ☐ Definição preliminar das metas;
- ☐ Encontrar oportunidades de melhoria;
- ☐ Negociação e consolidação do orçamento.

### 4.3. Implantação do Orçamento Matricial na Empresa

Foi feita a apresentação do produto para os diretores e gerentes. Feito isso começou a conscientização com toda a empresa da importância desse orçamento, pois traria benefícios tanto para a entidade como para os seus colaboradores.

Os diretores chamaram todos os gerentes e começaram a negociar o corte nas despesas dos departamentos.

Após essa reunião foram escolhidos os gestores de pacotes e de entidades, os quais ficaram responsáveis para negociar contratos, preços, troca de fornecedores e outras medidas para a diminuição nos gastos.

A empresa contratou um contador, especialmente, para dar suporte e organizar o andamento do orçamento.

Em reunião da diretoria com toda gerência, foi proposto que cada um fizesse cortes nos gastos de seu departamento, com base nos dados contábeis dos últimos doze meses de ano anterior, chegaram ao acordo que poderiam reduzir em R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais) anual.

Diante disso, foram estabelecidas as metas nos gastos para o ano subsequente, sendo que nos valores fixados já se considera deduzido o montante acima citado.

Nas reuniões preparatórias deve-se tentar concentrar esforços em planejamento de como efetuar melhor as negociações de contratos a serem efetuados para auxiliar no alcance de metas estipuladas tais como:

#### ❑ **Cotações competitivas**

A idéia para este tópico é sempre efetuar no mínimo três levantamentos de preços e ao depois de saber qual é o menor preço, usar da persuasão (solicitar melhor preço, prazo etc) para só então efetuar a compra.

#### ❑ **Concentração de negócios**

A fim de se ter maior poder de barganha centralizar as compras e os pedidos num único ponto específico podendo assim baratear os custos.

❑ **Compra de ocasião**

Efetuar compras quando se souber antecipadamente que os preços dos produtos deverão ter significativos altos, tendo assim ganho imediato na compra e estocagem.

❑ **Estabelecimento de custo objetivo**

A fim de objetivar melhores ganhos deve-se estabelecer um custo por produto a ser alcançado pelo gestor, assim este saberá o quanto deverá brigar para baratear os produtos visando a sua própria redução de custos.

❑ **Negociação de Planilha de Custos**

Objetivando o justo deve-se discutir o quanto à empresa acredita ser um custo aceitável e só depois estabelecer as metas a serem alcançadas pelos colaboradores

❑ **Negociação da evolução histórica de custos**

Obviamente os custos são sempre um problema para a empresa sendo uma empresa com vendas sazonais objetivamos o levantamento do custo médio anual a fim de se poder negociar uma planilha o mais real possível.

❑ **Modificação dos processos de fabricação**

Deve-se observar a possibilidade junto às empresas fornecedoras de quando sugestões efetuadas pela nossa equipe para melhorias no processo de fabricação, estas podem ser premiadas pelas mesmas.

❑ **Partilha de ganhos de produtividade**

Quando obtivermos ganhos de produtividade os colaboradores devem ser incentivados a aumentar os mesmos efetuando para isso a partilha dos ganhos obtidos.

❑ **Negociação baseada em benchmarking**

A fim de baixar os custos e ou obter material a baixo custo deve-se tentar entrar em negociação com os fornecedores influenciando a trocar informações por benefícios.

❑ **Comprometimento de longo prazo**

Todo e qualquer projeto para dar o efeito desejado deve ser levado a sério e o mesmo deve ter o comprometimento da diretoria e todos os colaboradores a fim de produzir efeitos futuros não deve o mesmo ser abandonado quando se obtiver qualquer impecílio.

❑ **Adequação de participação no faturamento**

Todos os projetos devem ter uma participação específica no faturamento a fim de se obter o custo exato, os gestores devem tentar diminuir ao máximo a participação do custo do projeto perante o faturamento.

❑ **Análise de Valor**

Quando se efetuar a compra ou a aquisição de algum bem deve o gestor de compras analisar com muito critério técnico o valor do mesmo antes de se efetuar a compra do referido produto.

❑ **Normalização / Padronização de compras**

Para obtermos melhores resultados podemos sugerir normas a serem seguidas para se efetuar compras para a empresa tais como só uma pessoa específica fica responsável pelas compras de toda a empresa, só se efetuam compras acima de um valor específico com autorização do supervisor etc.

❑ **Simplificação / Combinação de compras**

Para um melhor poder de barganha deve-se centralizar todas as compras e as quantidades num único pedido a fim de se poder baratear custos de transporte de estocagem, só se fazendo compras emergenciais com autorização e consentimento do supervisor da área.



❑ **Análise de criticidade das especificações**

Lembramos aos encarregados de compras de que a análise crítica das especificações leva a ganhos tais como um motor solicitado pela área “A” deveria ter 110V, mas a empresa só tem energia para maquinários a 220V. O setor de compras deve se deter aos pesos e medidas a fim de se observar quais tolerâncias podem ser admitidas pelo pessoal técnico.

❑ **Uso de novas tecnologias**

Devemos estar sempre abertos para as novas tecnologias que se fazem presentes aos nossos setores desde uma nova máquina que produz mais com melhor qualidade e com menor custo a melhoria de informações técnicas obtidas de um curso para o pessoal administrativo.

❑ **Análise tipo “Make-or-Buy” (Fazer ou terceirizar)**

Deves-se colocar em discussão se existe a possibilidade e qual o custo de se fazer à tarefa específica na própria empresa e ou terceirizar não tendo problemas com RH, fiscal e tributário. Sempre visando a qualidade final do nosso produto.

❑ **Prestação de serviços complementares**

Deve-se verificar como podemos utilizar a mão de obra interna a qual já efetuamos treinamento em serviços que podem ser complementares tais como o contador efetuar estudos tributários e fiscais.

❑ **Possibilidade de aumento de produção interna**

Os gestores e ou gerentes devem sempre estar atentos a possibilidades de aumentos da produção interna seja ela na linha de produção como dos setores administrativos, citamos um exemplo administrativo quando temos um ganho em se tratando de fechamento dos balanços contábeis, ganho este em dias.

#### ❑ **Redução de custos da Não-Qualidade**

Todos temos consciência de quanto é nosso custo de desperdício pela não qualidade de nossos trabalhos, ou seja, quando um veículo volta por falta de aperto em um parafuso ou por levantamentos errados do setor de contas a pagar o qual nos gera incoerência de impostos podendo gerar problemas fiscais.

#### ❑ **Aproveitamento de reciclado**

Num mundo globalizado como o nosso temos a consciência de que o nosso meio ambiente é essencial para nossa sobrevivência, podemos junto aos colaboradores incentiva-los a reciclar alguns itens efetuando assim uma economia interna e uma satisfação pessoal dos que estão envolvidos, um exemplo é a venda do papel utilizado nas checagens contábeis, reaproveitamento das caixas para envio de materiais entre as unidades.

#### ❑ **Potencialização de novas tecnologias.**

Para aumentar a produtividade dos setores devemos estar sempre alertar as novas tecnologias que surgem para facilitar o trabalho melhorando o desempenho e a qualidade, são novos computadores mais velozes melhores sistemas de informática os quais nos auxiliam na tomada de decisões.

#### ❑ **Extensão de prazo de pagamento.**

Os gerentes e gestores devem sempre estar atentos para os prazos de pagamentos sendo para não efetuarem pagamentos de multas por atrasos e ou solicitando ao fornecedor maior dilação de prazo, assim possibilitando uma melhor estruturação do fluxo de caixa.

#### ❑ **Just In Time / Redução de estoques**

Redução de estoques, sempre é um problema para nossas empresas, Quando reduzir? Para quanto? Quanto é nosso estoque mínimo? Podemos aproveitar certas promoções ou preços para fazer investimentos em estoque? Quais as mercadorias que tem melhor aceitação no mercado? São perguntas que devemos ter em mãos para tomadas de decisão com certa tranquilidade.

#### ❑ **Consignação de estoques**

Qual a possibilidade de utilizarmos a consignação em nossa empresa, assim não temos o descaixa financeiro imediato e não precisamos ter estoque do produto, pois à medida que efetuamos a venda podemos solicitar nova reposição. Economizamos inclusive mão de obra de funcionários para expor, controlar e estocar.

#### ❑ **Otimização de embalagens**

Solicitar ao pessoal envolvido nos processo qual a possibilidade de utilizar a mesma embalagem para duas ou mais funções e ou reutilização de embalagens para outros fins, sabemos que embalagens geram enorme custo as empresas, assim, podem com este estudo simples diminuir nosso custo interno.

#### ❑ **Otimização de transporte**

Sempre visando minimizar nossos gastos com transportes, devemos realizar um estudo profundo de como melhorar e utilizar o transporte de uma mercadoria a uma de nossas unidades com menor espaço de tempo e maior qualidade, sabemos que se um veículo ao se deslocar varias vezes a uma determinada unidade este terá dispêndio de tempo, gastos desde combustível até do próprio veículo, podemos planejar as saídas com horários predeterminados e marcados assim eliminando as diversas saídas.

#### ❑ **Incentivos / Economias tributárias**

O setor contábil, controladoria, jurídico e tributário devem ser sempre incentivados ao treinamento, sabemos que num país onde existe uma legislação tributária voltada a arrecadação e não a produção, deve-se estar sempre alerta para utilizarmos incentivos que venham a ser implantados mesmo que esporadicamente visando a economia tributaria, não se utilizando a evasão fiscal, mas tentando a elisão fiscal.

### ❑ **Formas alternativas de pagamento**

A fim de incentivar todos os colaboradores nesta nossa empreita, nada mais justo e humano que efetuar pagamentos aos mesmos, mesmo neste ponto a empresa pode ganhar com a qualidade e diminuir os custos, efetuando pagamentos alternativos aos funcionários, tais como, pagamento de planos de saúde, pagamento de cestas básicas, aumentando a qualidade e valor do vale alimentação, implantando a bonificação de alcance de metas sendo o pagamento dos prêmios ou em dinheiro ou em bens de valores compatíveis. Estas modalidades de pagamentos além de terem um baixo custo operacional não tem custo tributário e melhor alguns deles são incentivados pelo fisco para abatimento do IR e CSSL.

A empresa foi dividida em três gerências: administrativa, comercial e pós-venda. Os departamentos passaram de seis para vinte e seis. Foram criadas quatorze entidades lembrando que entidades são departamentos ou filiais controladas pelos gestores, e dez pacotes, como demonstra o organograma a seguir:

#### **Entidades:**

- ❑ Pacote de pessoal
- ❑ Pacote de benefícios
- ❑ Suporte administrativo
- ❑ Pacote de locomoção
- ❑ Pacote de funcionamento
- ❑ Custo Interno
- ❑ Propaganda e publicidade
- ❑ Despesas Financeiras gerenciáveis
- ❑ Despesas Financeiras – Outras
- ❑ Impostos
- ❑ Assistência Técnica
- ❑ Custo Veículos Novos
- ❑ Custo Veículos Semi-Novos
- ❑ Custo de Peças

#### **4.4. Análise dos Resultados Obtidos**

Durante o período analisado pudemos constatar alguns resultados positivos e negativos que a implantação do Orçamento Matricial trouxe para a empresa.

##### **Pontos negativos:**

- Cortes nos gastos sem base concreta de quanto realmente poderia ser reduzido em cada departamento, o que pode gerar o “furo” de alguns pacotes;
- Orçamento fechado para os doze meses, ou seja, não passível de alterações, sem levar em consideração a sazonalidade do mercado, bem como as possíveis oscilações, no que tange, por exemplo, o aumento de tarifas públicas, quedas nas vendas e novas promoções de lançamentos no decorrer do ano.
- O orçamento não sendo “disparado para os setores chamados chão de fábrica, de onde poderiam ser aproveitadas suas idéias para melhoria e alterações nos pacotes de cada setor, pois sabemos que somente o pessoal envolvido sabe das necessidades básicas de cada um”.
- O gerenciamento dos pacotes deverá ser trocado para o período seguinte evitando o chamado “uso e costume”, além de sangue novo nos pacotes estes terão idéias novas a serem implantadas em cada setor ou Centro de Custo.

##### **Pontos positivos:**

- A atribuição de responsabilidade e conscientização dos objetivos que se busca atingir.
- Alocação correta dos gastos nos departamentos e o seu devido controle, fazendo com que os dados sejam precisos e confiáveis.
- Com o controle dos gastos surgiu o que chama de poder de barganha, que é a possibilidade que o gestor tem para negociar um preço melhor, criando-se novas oportunidades.

- Nas reuniões mensais, são levantados os pontos falhos e novas idéias para que o resultado que a empresa espera seja obtido.
- O objetivo de redução dos custos foi alcançado devido a continua melhoria do sistema.
- Melhora na qualidade e credibilidade dos dados e informações geradas pela contabilidade.
- Estabelecimento de calendário anual com reuniões de controle, gerando disciplina e comprometimento dos gestores e gerentes em relação aos resultados da empresa.
- O projeto proporcionou grandioso aprendizado aos gestores de pacote. Eles tomaram intimidade com os dados contábeis e resultados da empresa, desenvolveram capacidade analítica e apuraram suas habilidades de negociação com fornecedores, pares e superiores.
- As metas orçamentárias definidas devem ser encaradas como desafios a serem perseguidos com a firme liderança das diretorias da empresa.

Uma vez definidas e negociadas as metas orçamentárias, inicia-se então, no projeto Orçamento Matricial, a etapa de Execução e Controle dos Gastos (Acompanhamento). Esta etapa acontece basicamente através de: Gestão a Vista, Elaboração de Relatório de Anomalia e Reunião de Acompanhamento.

Durante o acompanhamento, os resultados positivos serão reconhecidos e suas ações adotadas como melhores práticas no âmbito de toda a empresa. A seguir listamos algumas ações na etapa de controle de gastos

### **Acompanhamento dos Gastos**

- Conceito: etapa do controle orçamentário onde os gastos nas diversas entidades (departamentos) serão monitorados e gerenciados pelos seus respectivos gestores de pacote e de entidade (diretores e supervisores). Através de reuniões mensais, definidas em agenda prévia, será avaliado o desempenho de cada entidade e pacote (análise dos desvios de meta).

- ❑ Objetivo: mensurar o desvio, entre o valor orçado e o valor realizado, e informar a ocorrência de anomalias para análise e definição de ações corretivas.
- ❑ Dados para acompanhamento: após o fechamento contábil, serão disponibilizados matrizes de acompanhamento que apresentam os dados referentes aos valores gastos acumulados no ano (valores realizados e valores orçados) e o respectivo desvio. Para o primeiro mês de controle as matrizes e gráficos de acompanhamento poderão enviados por e-mail aos gestores de pacote e de entidade.
- ❑ Como efetuar a análise de dados: identificar desvios (valores acima do limite de tolerância estipulado de 5%) para que sejam elaborados os relatórios de anomalia. Através destes relatórios serão identificadas as causas dos desvios e propostas ações corretivas.

Exemplo - Matriz Entidade Z: os gestores que devem elaborar os relatórios de anomalia são os seguintes: o gestor A (supervisor) da entidade A e os gestores de pacote P, U e X dos pacotes “Benefícios”, “Locomoção” e “Suporte Administrativo”, respectivamente (conforme indicado pelas setas). Para a reunião do nível superior, não será necessário que o dono Z da matriz (diretor) elabore relatório de anomalia, já que o seu resultado geral (circulado) está de acordo com a meta definida.

**Quadro 4** - Acompanhamento de Gastos

ORÇAMENTO MATRICIAL – MATRIZ ENTIDADE "Z"							
Dono "Z" (diretor)	Entidade s	Entidade "A"		Entidade "B"		Metas dos Pacotes	
	Gestores	Gestor "A"		Gestor "B"			
		Meta 2003 (R\$)	Realizado (R\$)	Meta 2003 (R\$)	Realizado (R\$)	Meta 2003 (R\$)	Realizado (R\$)
Pacotes	Gestores						
Pessoal	Gestor "M"	150	100	225	225	375	325
Impostos	Gestor "N"	-	-	380	280	380	280
Desp. Financ. Ger.	Gestor "O"	-	-	3.500	3.500	3.500	500
Benefícios	Gestor "P"	48.000	50.000	210.000	410.000	258.000	460.000

Infra-estrutura	Gestor "Q"	230.000	220.000	59.000	62.000	289.000	282.000
Funcionamento	Gestor "R"	15.000	10.000	7.100.000	5.300.000	7.115.000	5.310.000
Prop. Public.	Gestor "S"	-	-	120.000	110.000	120.000	110.000
Controladoria	Gestor "T"	-	-	400.000	400.000	400.000	400.000
Locomoção	Gestor "U"	6.000	6.000	16.000	17.000	22.000	23.000
Desp. Financ. Outras	Gestor "V"	-	-	800.000	700.000	800.000	700.000
Suporte Administrativo	Gestor "X"	800.000	900.000	2.600.000	2.800.000	3.400.000	3.700.000
Metas das Entidades		1.099.150	1.186.100	11.309.105	9.803.005	12.408.255	10.989.105

### Gestão à Vista

- ❑ Conceito: durante o acompanhamento os resultados obtidos pelas diversas entidades/pacotes serão colocados à vista em local de fácil acesso.
- ❑ Objetivo: Expor os resultados de maneira clara e objetiva para buscar o envolvimento de todas as pessoas no acompanhamento e atendimento das metas orçamentárias.

#### ❑ Como fazer:

Deve ser feita através da exposição de gráficos em painéis afixados em áreas de grande circulação (Quadros de Gestão à Vista) visualizando os desvios entre os valores realizados e as metas de cada entidade.

Deve ser atualizada mensalmente com os resultados de cada entidade.

Este quadro destina-se a melhor visualização por parte de todos dentro da empresa afim de que estes possam efetivamente saber dos resultados de seus esforços para com a empresa, levando os mesmos a tomarem frente a novas idéias e dêem sugestões de novas metodologias para melhoria de capacidade econômica.



As partes que compõem o quadro são:

❑ **Valor orçado**

Neste espaço deve se colocado o valor orçado para o setor o quanto ele poderá gerar de despesas isso no Maximo.

❑ **Valor realizado**

Será exposto aqui o valor realizado de gastos do setor mensalmente.

❑ **Valor das metas**

Para que os colaboradores saibam onde eles devem chegar na economia com aumento da qualidade este quadro é essencial.

❑ **Valor das diferenças das metas**

Aqui colocamos os valores das diferenças entre o que temos orçado e o efetivamente gasto, assim temos uma visão de como estamos perante nossa meta.

❑ **Idéias e ou sugestões**

Este último quadro é reservado às idéias e sugestões que os funcionários tem para alcançar a meta estabelecida pela diretoria assim podemos colocar todos os colaboradores intrinsecamente ligados ao processo.

Vide anexo 16 “Quadro Gestão a vista”

### **Relatório de Anomalia**

- ❑ **Conceito:** relatório de controle elaborado pelos donos/gestores de entidade/pacote quando da ocorrência de desvios em relação à meta acumulada. Para o primeiro mês de acompanhamento, o relatório deve ser preenchido no devido espaço anexo à matriz de acompanhamento. No Anexo um é apresentados conceitos de importantes partes dos relatórios.

- ❑ **Objetivo:** corrigir os desvios, descrevendo suas causas e propondo ações corretivas.

❑ **Tipos de relatório de anomalia:**

Para desvio de meta de pacote: elaborado pelo gestor de pacote;

Para desvio de meta de entidade (departamento): elaborado pelo gestor de entidade.

- ❑ Quando devem ser elaborados: deve ser elaborado quando o valor realizado acumulado do período em análise for maior que a meta de gastos negociada de acordo com as proposições abaixo:

**Quadro 5** - *Relatório de Anomalias*

Graduação			Definição	Elaborar Relatório
<b>VERDE</b>	<b>VD</b>		Resultado menor ou igual à meta	<b>NÃO</b>
<b>AMARELO</b>	<b>A</b>		Resultado entre 0 e 5% maior que a meta	<b>NÃO</b>
<b>AMARELO</b>	1º mês	2º mês	Resultado entre 0 e 5% maior que a meta por dois meses consecutivos	<b>SIM</b>
	<b>A</b>	<b>A</b>		
<b>VERMELHO</b>			Resultado maior ou igual a 5% acima da meta	<b>SIM</b>
<b>A/VM</b>	1º mês	2º mês	Resultado amarelo e vermelho em dois meses consecutivos	<b>SIM</b>
	<b>A</b>			
<b>VM/A</b>	<b>VV M</b>	<b>A</b>	Resultado vermelho e amarelo em dois meses consecutivos	<b>SIM</b>

- ❑ Quando devem ser apresentados: nas reuniões mensais de acompanhamento que ocorrem conforme calendário (a ser divulgado). O Anexo II apresenta a dinâmica do processo de controle e a sistemática relacionada à consolidação dos relatórios gerados a partir das matrizes orçamentárias de terceiro nível.

### Como Elaborar o Relatório de Anomalia

- Os relatórios de anomalia devem ser apresentados e discutidos na reunião de acompanhamento com o nível acima. Esses relatórios contêm os valores da meta, do gasto realizado e do desvio (absoluto e percentual) especificando também em que entidade e pacote a meta não foi atingida. Além disso, devem apresentar as ações previstas pelos gestores de pacote e entidade para alcançar a meta nos meses anteriores, as causas prováveis do não cumprimento da meta e as medidas corretivas para alcançar a meta nos próximos meses.

**Quadro 6** - Relatório de Anomalia - Pacote/Entidade

Nome / Campo	Descrição
Período	Período (mês) em que houve desvio da meta
Data do Registro	Data de elaboração do Relatório de Anomalia
Entidade (Onde ocorreu o desvio?).	Setor que teve meta ultrapassada
Gestor da Entidade	Responsável pelo setor que teve meta ultrapassada
Pacote *	Pacote que teve sua meta ultrapassada.
Gestor do Pacote *	Responsável pelo pacote que teve sua meta ultrapassada
Meta do Pacote/Entidade (R\$)	Mês: meta mensal do pacote/entidade (total do pacote na matriz) Acumulado: somatório das metas do pacote/entidade até o mês que está sendo analisado
Realizado (R\$)	Mês: preencher com o gasto realizado do pacote/entidade no mês Acumulado: preencher com o somatório do valor realizado do pacote/entidade até o mês que está sendo analisado
Desvio absoluto (R\$)	Mês: preencher com a diferença entre a meta mensal e o valor realizado no mês Acumulado: preencher com a diferença entre a meta acumulada e o valor realizado acumulado até o mês que está sendo analisado
Realizado (%)	Mês: variação em percentual do valor realizada mensal do pacote/entidade em relação à meta mensal Acumulado: variação em percentual do valor realizada acumulado do pacote/entidade em relação à meta acumulada até o mês que está sendo analisado
Ações Corretivas	Descrever quais serão as ações corretivas para reverter o resultado e retornar ao patamar esperado da meta nos próximos meses
Causas do Desvio	Descrever quais são as causas prováveis do desvio mais representativas do não atendimento da meta da conta contábil
Responsável	Identificar o responsável pela execução da ação corretiva
Prazo	Descrever o prazo para a realização da ação corretiva
Local	Identificar o Local/área onde será executada a ação corretiva
Investimento	Custo previsto para a implementação da ação corretiva
Porque	Razões para a implementação da ação corretiva
Como	Descrição das etapas da ação

(\*) Estes campos existem apenas no Relatório de Anomalias para Pacotes.

## **Dinâmica de Controle e Consolidação de Relatórios**

### **Dinâmica de Controle**

Iniciado o ciclo de controle, cada entidade deve realizar as análises de seus resultados e apresentar seus relatórios de anomalia em casos de desvios descritos anteriormente. Seguem abaixo alguns pontos importantes que necessitam ser considerados no processo de controle:

- ❑ Cada gestor de entidade (ex: supervisor) e de pacote deve efetuar a análise de seu resultado e, caso necessário, preparar o relatório de anomalia para apresentar ao dono da matriz.
- ❑ Cabe ao dono da matriz (responsável de nível superior, ex: diretor “x”) a cobrança dos relatórios de anomalia dos gestores (ex: supervisor “y”) que apresentarem resultados vermelhos ou conforme descrito no item três. É de posse destes relatórios que o dono da matriz também irá se preparar.
- ❑ Caso esteja o resultado final da matriz também vermelho, o dono da matriz deverá elaborar um relatório de anomalia que nada mais é do que a consolidação dos relatórios já recebidos.
- ❑ É importante lembrar que o gestor de matriz de doisº nível (diretorias) aparece como gestor de entidade na matriz de 1º nível (matriz corporativa) à qual pertence.

Os prazos para fechamento das análises, realização de reuniões e consolidação dos relatórios de anomalia estarão no Calendário de Acompanhamento, a ser divulgado posteriormente, ou serão divulgados no decorrer do Acompanhamento (em suas vésperas). Estas datas dizem respeito ao limite máximo para consolidação das análises. Portanto, é importante estar atento ao vencimento dos prazos de forma que se esteja preparado para a apresentação das análises ao nível superior nas datas estabelecidas.

Os gestores de pacote ou entidade (supervisores) e os donos das matrizes (diretores) devem agendar as reuniões de acompanhamento de forma a ter os relatórios consolidados dentro do prazo predefinido.

□ Esquema de Envio e Consolidação dos Relatórios de Anomalia

Abaixo segue um esquema exemplificando o roteiro de envio e consolidação dos Relatórios de Anomalia. O exemplo é relativo às matrizes de 2º nível.

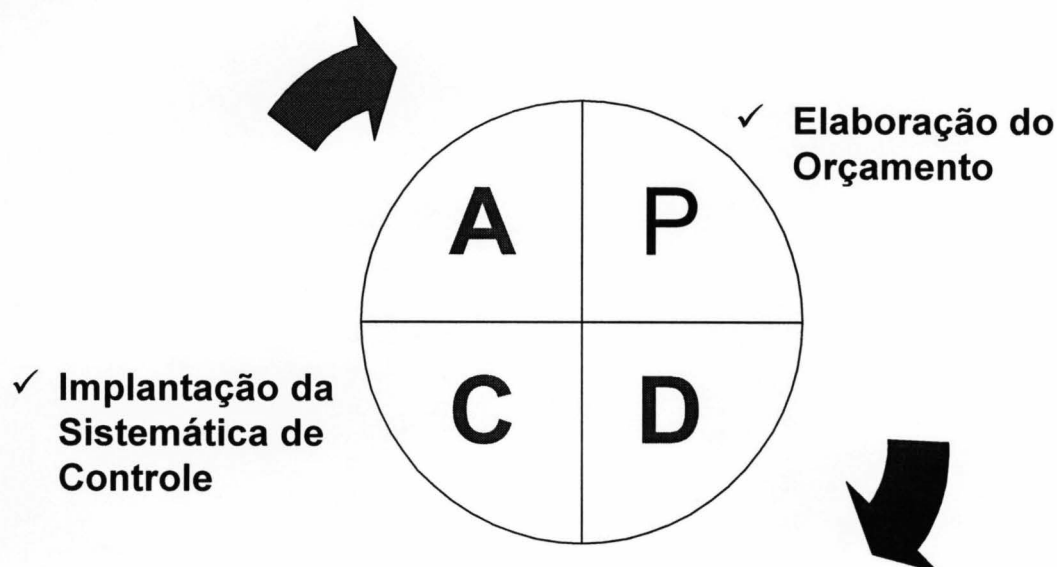
#### **4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por fim, quando do desenvolvimento implantação e gestão do Orçamento Matricial é de grande importância destacar os seguintes pontos:

##### **4.5.1 METODOLOGIA DE TRABALHO**

Todo o projeto está orientado de acordo com o método PDCA (Plan; Do, Check; Action), e foi dividido em duas grandes fases: (A) Planejamento – que implica na definição das metas orçamentárias e padrões de despesas (B) Controle – que implica na implantação da sistemática de acompanhamento dos resultados e correção dos desvios, conforme mostrado na figura abaixo.

**Quadro 7** - Metodologia de Trabalho (PDCA)



## REGULAMENTOS – PADRÕES DE GASTOS

Neste projeto, foram elaborados Regulamentos com o objetivo de garantir que os resultados esperados pelo Orçamento Matricial sejam alcançados, além de definir regras claras para a alocação de despesas nas respectivas contas contábeis. Todos os regulamentos propostos devem estar alinhados com a política de padronização da empresa.

Os Regulamentos definidos durante o planejamento do Orçamento Matricial deverão estar disponíveis com os responsáveis do setor de contabilidade / controladoria.

### 4.5.2 PRINCÍPIOS PARA O CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

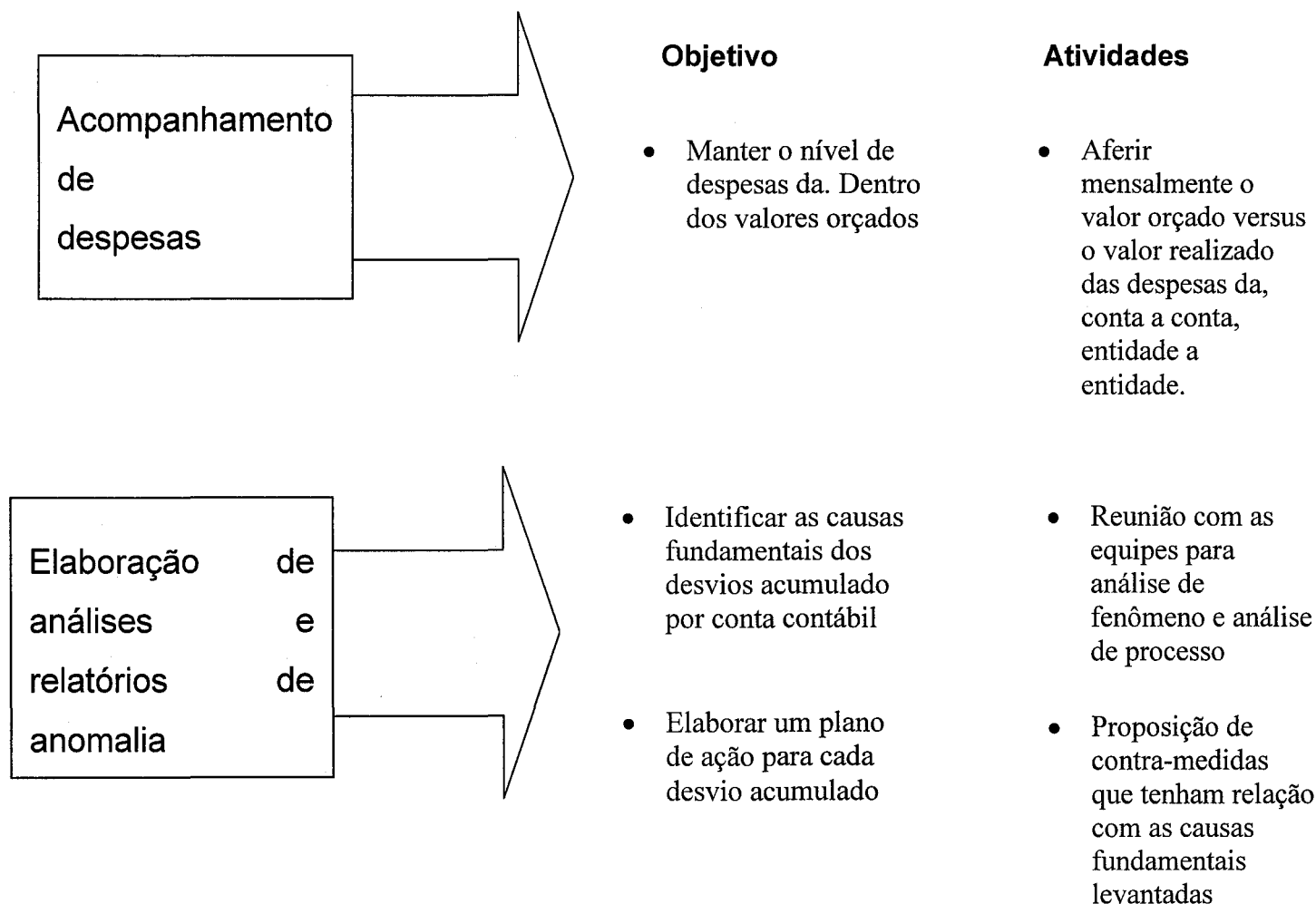
O controle orçamentário deve atuar em duas frentes distintas:

- Acompanhamento das despesas
- Elaboração de análises e relatórios de anomalia

O **acompanhamento das despesas** deve ocorrer com frequência mensal, logo após a disponibilização dos dados contábeis, comparando-se os valores das metas estabelecidas pelo Orçamento Matricial versus o realizado.

Relatórios de anomalias devem ser elaborados para os superiores imediatos todas as vezes que houver valores realizados acima das metas nos pacotes e/ou nas entidades

**Quadro 8** - Acompanhamento de Despesas, e elaboração e Análise do Relatório de Anomalia.



#### 4.5.3 Como solucionar Problemas

Muito se fala na dificuldade de se estabelecer, claramente, quais os problemas que precisamos resolver para colocar nossa organização em um novo patamar de competitividade para isso temos um “Método de Solução de Problemas” é um método para resolver os

problemas. Nada de tentar resolver os problemas intempestivamente, dando tiros para todos os lados, podemos usar o método estruturado. Este método se chama PDCA, sigla que vem das iniciais das palavras inglesas Plan, Do Check e Action. Plan de Planejar, Do de executar, Check de verificar o resultado obtido e Action de atuar de acordo com o resultado obtido. Esse método é dito científico por trabalhar com fatos e dados na busca de solução de um problema e não com o “achismo”.

Nossas organizações estão repletas de pessoas que acham alguma coisa, isto quando são pessoas mais simples, por que os mais sofisticados não acham, tem “feeling”, o que ainda é pior. Esta coisa de “feeling” não leva a nada. A única pessoa que conhecemos que se deu bem com “feelings” foi o Cantor Moris Albert que ganhou muito dinheiro com a musica na década de 70/80. Mesmo assim, até onde se sabe, ele foi processado por plágio. Portanto temos de banir de nossas organizações a palavra “eu acho”, “meu feeling é que” e outras. Tais problemas podem ser resolvidos por métodos científicos, baseado em fatos e dados.

Vamos nos aprofundar no PDCA iniciamos pelo P, como já exemplifiquei vem de Planejar. Temos, antes de qualquer ação, nos prepararmos e entendermos melhor o problema. Temos de planeja. O PDCA se compõe de quatro passos. O primeiro é estabelecer a meta que queremos atingir. Não devemos iniciar nenhum trabalho sem antes ter claramente definida a meta que queremos atingir.

Para melhor entendimento, suponhamos que nosso problema seja o baixo volume de vendas do produto X. Antes de qualquer coisa, temos de definir qual é a venda atual e qual a venda que queremos atingir, bem como o prazo que temos para que isso ocorra. Temos de nos lembrar sempre que a meta tem que ter três partes. O objetivo, o valor e o prazo. O objetivo neste caso é aumentar as vendas. O valor tem de ser determinado analisando o mercado, nossa participação no mesmo, nosso desejo de expansão e outros fatores. E, finalmente, temos que definir o prazo que estipulamos para atingir esse novo patamar de vendas.

Uma vez definida a meta é recomendado, colocar esses dados (valor atual, valor que queremos atingir, e prazo) num gráfico e coloca-los à vista de todos que estarão participando do projeto. A isto chamamos de “Gestão a Vista”. É como se fosse um placar do jogo. Quem esta jogando tem de saber se esta ganhando ou perdendo. Somente após isso feito, podemos passar para a segunda fase do P do PDCA.



## Gerenciamento

O sistema de gestão por si só não completa o quadro para um entendimento da abordagem moderna da gestão. É necessário ainda o entendimento da função do método e de seu significado. Método é uma palavra que se origina da soma de duas palavras gregas, metas e hodós, que significa respectivamente “resultado a ser atingido” e “caminho”. Portanto o método é caminho para a meta. O método que adotamos para alcançar metas é o PDCA.

É provável que 180 milhões de brasileiros conheçam a figura 3. No entanto, pouquíssimos sabem fazer o método funcionar para produzir riqueza em suas empresas. O método PDCA implica: saber Localizar seus Problemas e estabelecer Metas; estabelecer um Plano de Ação; garantir a Execução do Plano; e Verificar periodicamente os resultados e a implantação do plano.

No caso de insucesso, adotar ações corretivas (aqui quase todos falham!). No caso de sucesso, padronizar e treinar os envolvidos. São coisas fáceis de se falar e difíceis de fazer no dia a dia de uma organização. O método PDCA deve ser utilizado em todos os campos do Sistema de Gestão.

Já as ferramentas são recursos empregados para coletar, processar e dispor de tal maneira a facilitar as tomadas de decisões. As ferramentas são utilizadas dentro da metodologia PDCA e o método dentro do sistema. São exemplos de ferramentas todas as técnicas da estatística, os gráficos, a pesquisa operacional técnicas de análise de competitividade, técnicas de análise de mercado etc.

Figura 3 – Ciclo de Gerenciamento (método) figura do PDCA

Essas ferramentas se tornam especialmente importantes na década de 90, quando os microcomputadores de alta velocidade e alta capacidade de memória se tornam disponíveis. Recursos ferramentais que antes tinham seu uso impossibilitado pela duração dos cálculos hoje podem ser utilizados diretamente nas frentes de trabalho. Ferramentas, sozinhas, não atingem metas. Só um método é capaz disso. As ferramentas enriquecem e pontencalizam o método.

O conhecimento técnico é muito importante e não pode ser desprezado. Quem trabalha na área financeira deve entender tudo de finanças, quem trabalha em produção deve entender muito bem o seu processo e as reações físico-químicos que ali acontecem etc. Tentar resolver problemas sem conhecer as técnicas do processo no qual se trabalha pode ser uma tarefa árdua, se não impossível. Um tipo de erro que se comete com frequência é tentar dar um

treinamento de solução de problemas para técnicos muito jovens e inexperientes. Eles podem conhecer bem as ferramentas, mas, se não conhecem o processo, acabam não resolvendo os problemas. Algumas vezes esse tipo de treinamento não funciona e ninguém se apercebe deste fato.

Um fato de transcendente relevância é a consciência que o conhecimento técnico é utilizado e produzido ao longo do gerenciamento. Alias, uma técnica pedagógica moderna é levar as pessoas a aprender por meio da solução de problemas.

É necessário ficar atento para não confundir método gerencial com Conhecimento Técnico. Por exemplo, técnicas Just In Time (JIT) são conhecimentos técnicos e não gerenciais. Foram técnicas desenvolvidas como solução para algum problema. O conhecimento técnico esta mais para ferramenta do que para método.

Quem trabalha em consultoria de gerenciamento não tem obrigação de dominar o Conhecimento Técnico necessário localmente. No entanto, ele deve perceber a sua ausência e propor soluções.

## **CONCLUSÃO**

---

Este estudo de caso foi voltado diretamente a implantação do Orçamento Matricial. O mesmo mostrou-se um excelente filão de idéias para junto da empresa, gerando ganhos econômicos financeiros e qualitativos, tornando-se extremamente atrativo aos idealizadores do projeto OM.

O estudo mostrou-se necessário, pois a visão que tínhamos do processo de implantação de projetos orçamentários era de problemas, cortes e eternas discussões.

Onde não víamos resultados favoráveis e quando estes se faziam presentes os mesmos eram a grandes custos e cortes que por muitas vezes cerceavam a estrutura funcional das empresas.

Observamos neste estudo de caso que com a implantação do OM houve uma sensível melhora na qualidade e credibilidade dos dados e informações geradas pela contabilidade.

Ainda por necessidade foi implantado um de calendário anual com reuniões de controle, gerando disciplina e comprometimento dos gestores e gerentes em relação aos resultados da empresa.

O projeto proporcionou grandioso aprendizado aos gestores de pacote. Estes tomaram intimidade com os dados contábeis e resultados da empresa, desenvolveram capacidade analítica e apuraram suas habilidades de negociação com fornecedores, pares e superiores.

As metas orçamentárias definidas foram encaradas como desafios a serem perseguidos com a firme liderança da diretoria da empresa.

Notamos a melhoria da comunicação entre gerencias e chão de fabrica o que anteriormente não havia.

Para um futuro estudo mais aprofundado poderíamos sugerir o estudo sobre a conexão entre a implantação do Orçamento Matricial e a comunicação interna da empresa, pois sabemos que a comunicação das gerencias para os postos mais inferiores e de grande complexibilidade e com esta ferramenta vislumbramos uma melhoria com grandes probabilidades de ganhos financeiros.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SANVICENTE, A. Z.; Santos, C. C. Orçamento na administração de empresas – Planejamento e Controle. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

ROBBINS, S. P. Administração: mudanças perspectives. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

WELCH, G. A. Orçamento Empresarial. Título original: Managing Today São Paulo: Editora Atlas S/A, 1983.

<http://www.fdg.org.br> – Acesso em: 10 junho 2004.

# ORÇAMENTO - FLUXO DE CAIXA

2004

	TOTAIS	TOTAIS	TOTAIS	TOTAIS	TOTAIS	TOTAIS	TOTAIS	TOTAIS	TOTAIS	TOTAIS	TOTAIS	TOTAIS	TOTAIS	TOTAIS	TOTAIS	TOTAIS	TOTAIS	TOTAL ANUAL
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ						
<b>SALDO ANTERIOR</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>ENTRADAS</b>																		
* Salário 1 (Salário principal)																		0,00
* Salário 2 (Comissões)																		0,00
* Receitas Extras (Pagamentos, IR)																		0,00
* Outros rendimentos 1 (Aluguéis, etc)																		0,00
* Outros rendimentos 2 (Lucros)																		0,00
* Receitas de aplicações (Juros obtidos)																		0,00
<b>RECEITAS TOTAIS</b>																		
<b>SAÍDAS</b>																		
* Faturas de Cartões de crédito **																		0,00
* Juros e amortizações de empréstimos																		0,00
* Empréstimos																		0,00
* C P M F																		0,00
* Tarifas e taxas																		0,00
* Poupança e aplicações (-Saques)																		0,00
* Rendimentos incorporados																		0,00
* Prestações e planos																		0,00
* Açougue e/ou peixaria																		0,00
* Feira, mercado, padaria ou quitanda																		0,00
* Restaurantes e lanches																		0,00
* Higiene pessoal e perfumes																		0,00
* Vestuário, calçados e acessórios																		0,00
* Compras/vendas e prestações diversas																		0,00
* Aluguéis e condomínios																		0,00
* Móveis e utensílios																		0,00
* Luz, água, segurança e gás																		0,00
* Telefone fixo/celular e correios																		0,00
* Impostos, taxas e despesas legais																		0,00
* Empregados, diaristas e serviços																		0,00
* Planos de saúde																		0,00
* Seguros e Previdência privada																		0,00
* Assistência médica																		0,00
* Dentista e Psicólogo																		0,00
* Medicamentos e exames																		0,00
* Academias																		0,00
* Mensalidade escolar																		0,00
* Cursos e livros																		0,00
* Material escolar e papelaria																		0,00
* Jornais e revistas																		0,00
* Sindicatos e associações																		0,00
* Incrições e publicações																		0,00

[illegible]

Saúde	* Planos de saúde																		#REF!	#REF!
	* Seguros e Previdência privada																		#REF!	#REF!
	* Assistência médica																		#REF!	#REF!
	* Dentista e Psicólogo																		#REF!	#REF!
	* Medicamentos e exames																		#REF!	#REF!
	* Academias																		#REF!	#REF!
Educação	* Mensalidade escolar																		#REF!	#REF!
	* Cursos e livros																		#REF!	#REF!
	* Material escolar e papelaria																		#REF!	#REF!
	* Jornais e revistas																		#REF!	#REF!
	* Sindicatos e associações																		#REF!	#REF!
	* Incrições e publicações																		#REF!	#REF!
Lazer	* Cinema, shows, teatro... diversões																		#REF!	#REF!
	* Clube - mensalidades e outros																		#REF!	#REF!
	* Vídeo locadora, TV paga e internet																		#REF!	#REF!
	* CD's e DVD's																		#REF!	#REF!
Veículos	* Compras/vendas e prestações diversas																		#REF!	#REF!
	* Combustível, manutenção e acessórios																		#REF!	#REF!
	* Impostos, taxas e despesas legais																		#REF!	#REF!
	* Seguros																		#REF!	#REF!
Outros	* Transporte - onibus, taxi, metrô																		#REF!	#REF!
	* Contribuições e presentes																		#REF!	#REF!
	* Advogados																		#REF!	#REF!
	* Animais de estimação																		#REF!	#REF!
	* Extras diversos																		#REF!	#REF!
SALDO DE CARTÕES		#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!
Saldo	* Total de despesas																		#REF!	#REF!
	* Pagamentos efetuados																		#REF!	#REF!
	* Saldo a pagar																			0,00

<b>Sistema de Padronização</b>					<b>72</b>
	<b>Número:</b>	<b>Localizador:</b>	<b>Revisão:</b> <b>0</b>	<b>Folha:</b>	
<b>Título: PADRÃO DE GASTOS DO ORÇAMENTO MATRICIAL</b>					

<b>PACOTE: PESSOAL</b>	<b>COMISSÕES PAGAS A P.FÍSICAS <u>CONTA CONTABIL</u></b>
------------------------	--

<b>GASTOS LANÇADOS NESTA CONTA</b>
------------------------------------

Despesas com comissões a não - funcionários, comprovadas por Recibo de Pagamento de Autônomo (RPA), conforme Norma CO-002/01.

<b>LOCAIS DE REALIZAÇÃO</b>
-----------------------------

Departamento de veículos novos e semi novos.

<b>REGRAS DE UTILIZAÇÃO DO RECURSO</b>
--

Lançamento efetuado pelo RH

<b>INDICADORES DE REFERÊNCIA</b>
----------------------------------

<b>RESPONSÁVEIS PELA APROVAÇÃO DO GASTO</b>
---

Supervisor da área.

Data:

Elaborado por:



<b>Sistema De Padronização</b>	<b>Número:</b>	<b>Localizador:</b>	<b>Revisão:</b> 0	<b>Folha:</b> 1/1	<b>73</b>
	<b>Título: PADRÃO DE GASTOS DO ORÇAMENTO MATRICIAL</b>				

<b>PACOTE: BENEFÍCIOS</b>	<b><u>ASSISTÊNCIA MÉDICA</u></b> <b><u>CONTA CONTABIL</u></b>
---------------------------	--

<b>GASTOS LANÇADOS NESTA CONTA</b>
------------------------------------

Despesas com Planos de Saúde dos funcionários, excluindo estagiários.

<b>LOCAIS DE REALIZAÇÃO</b>
-----------------------------

Todos os departamentos.

<b>REGRAS DE UTILIZAÇÃO DO RECURSO</b>
--

De acordo com a faixa salarial do funcionário, a empresa participa com diferentes valores no pagamento:

- Até 5 salários mínimos: R\$ 00,00 (54,29%)
- De 6 a 7 salários mínimos: R\$ 00,00 (42,73%)
- De 8 a 10 salários mínimos: R\$ 00,00 (37,58%)
- Acima de 10 salários mínimos: R\$ 0,00 (0%)

Para Plano Executivo, o funcionário arca integralmente com o plano.

Para os dependentes incluídos no plano, o funcionário pago integralmente.

O valor do Plano Standard Plus acordado com a empresa xxxxxxxx, foi acordado em R\$ 00,00 mensais.

<b>INDICADORES DE REFERÊNCIA</b>
----------------------------------

<b>RESPONSÁVEIS PELA APROVAÇÃO DO GASTO</b>
---

Gerência de Gestão de Pessoas.

Data:

Elaborado por:

<b>Sistema De Padronização</b>					<b>74</b>
	<b>Número:</b>	<b>Localizador:</b>	<b>Revisão:</b> 0	<b>Folha:</b> 1/1	
<b>Título: PADRÃO DE GASTOS DO ORÇAMENTO MATRICIAL</b>					

<b>PACOTE: SUPORTE ADMINISTRATIVO</b>	<b><u>IMPRESSOS E MAT P/ESCRITÓRIO</u></b> <b><u>CONTA CONTABIL</u></b>
---------------------------------------	--

<b>GASTOS LANÇADOS NESTA CONTA</b>
------------------------------------

Despesas com materiais de expediente, tais como: formulários impressos, blocos, colas, canetas, papel, tonner, cartuchos, carimbos, post-it, pilhas para calculadoras, disquetes, fitas de vídeo, etc.

<b>LOCAIS DE REALIZAÇÃO</b>
-----------------------------

Todos os departamentos. Pode ser por rateio ou por requisição (preferível).

<b>REGRAS DE UTILIZAÇÃO DO RECURSO</b>
--

Utilizar tonner da marca X  
Comprar dos fornecedores XYZ  
Utilizar rascunho, exceto na impressora laser.

<b>INDICADORES DE REFERÊNCIA</b>
----------------------------------

Gasto / parâmetro = R\$/ volume

<b>RESPONSÁVEIS PELA APROVAÇÃO DO GASTO</b>
---

Análise Setor de Compras.

Data:
-------

Elaborado por:
----------------

<b>Sistema De Padronização</b>	<b>Número:</b>	<b>Localizador:</b>	<b>Revisão:</b> 0	<b>Folha:</b> 1/1	<b>75</b>
	<b>Título: PADRÃO DE GASTOS DO ORÇAMENTO MATRICIAL</b>				

<b>PACOTE: LOCOMOÇÃO</b>	<b><u>TRANSPORTE INTERNO DE VEÍCULOS</u></b> <b><u>CONTA CONTABIL</u></b>
--------------------------	--

<b>GASTOS LANÇADOS NESTA CONTA</b>
------------------------------------

Gastos com transporte de veículos entre lojas feitas pelos motoristas autônomos.

<b>LOCAIS DE REALIZAÇÃO</b>
-----------------------------

Departamento de veículos novos, seminovos, oficina e SAC.

<b>REGRAS DE UTILIZAÇÃO DO RECURSO</b>
--

Preço do frete: R\$ 0,00 / veículo transportado

Limite de 1 motorista por departamento

Limite mensal de R\$ 000,00 por motorista

A Barigui não se responsabiliza pelo excedente do limite mensal.

Para que se evite o vínculo empregatício, deverá ser feito um rodízio mensal entre as lojas e departamentos, sob a responsabilidade dos Supervisores.

<b>INDICADORES DE REFERÊNCIA</b>
----------------------------------

R\$ 0,00 / veículo transportado

<b>RESPONSÁVEIS PELA APROVAÇÃO DO GASTO</b>
---

Diretor Comercial.

Data:

Elaborado por:

<b>Sistema de Padronização</b>					<b>76</b>
	<b>Número:</b>	<b>Localizador:</b>	<b>Revisão:</b> 0	<b>Folha:</b> 1/1	
<b>Título: PADRÃO DE GASTOS DO ORÇAMENTO MATRICIAL</b>					

<b>PACOTE: FUNCIONAMENTO</b>	<b><u>MATERIAIS DE SERVIÇOS</u></b> <b><u>CONTA CONTABIL</u></b>
------------------------------	---

<b>GASTOS LANÇADOS NESTA CONTA</b>
------------------------------------

Materiais adquiridos para aplicação DIRETA em serviços contratados de terceiros e materiais de aplicação direta.

<b>LOCAIS DE REALIZAÇÃO</b>
-----------------------------

Todos os departamentos

<b>REGRAS DE UTILIZAÇÃO DO RECURSO</b>
--

Exemplos Graxas, estopas, desengripantes, lixas, selantes, fitas crepe, tintas para conservação de edificações etc.

<b>INDICADORES DE REFERÊNCIA</b>
----------------------------------

<b>RESPONSÁVEIS PELA APROVAÇÃO DO GASTO</b>
---

Data:
-------

Elaborado por:
----------------

<b>Sistema De Padronização</b>					<b>77</b>
	<b>Número:</b>	<b>Localizador:</b>	<b>Revisão:</b> 0	<b>Folha:</b> 1/1	
<b>Título: PADRÃO DE GASTOS DO ORÇAMENTO MATRICIAL</b>					

<b>PACOTE: CUSTO INTERNO</b>	<b><u>CUSTO INTERNO</u></b> <b><u>CONTA CONTABIL</u></b>
------------------------------	---

<b>GASTOS LANÇADOS NESTA CONTA</b>
------------------------------------

Custo Interno.

<b>LOCAIS DE REALIZAÇÃO</b>
-----------------------------

Todos os departamentos.

<b>REGRAS DE UTILIZAÇÃO DO RECURSO</b>
--

**Veículos Novos:**

Cortesia e instalações de cortesias

**Veículos Seminovos:**

Revisão de veículos, Cortesia e instalações de cortesias.

**Peças:**

Diferenças no controle de peças, Cortesia e instalações de cortesias.

**Funilaria:**

Cortesia, revisão.

**Oficina:**

Cortesia, revisão.

<b>INDICADORES DE REFERÊNCIA</b>
----------------------------------

<b>RESPONSÁVEIS PELA APROVAÇÃO DO GASTO</b>
---

Supervisores dos departamentos que absorverão o gasto.

Data:
-------

Elaborado por:
----------------

<b>Sistema de Padronização</b>					<b>78</b>
	<b>Número:</b>	<b>Localizador:</b>	<b>Revisão:</b> 0	<b>Folha:</b> 1/1	
<b>Título: PADRÃO DE GASTOS DO ORÇAMENTO MATRICIAL</b>					

<b>PACOTE: PROPAGANDA</b>	<b><u>DESPESAS COM AGÊNCIA DE PUBLICIDADE</u></b> <b><u>CONTA CONTABIL</u></b>
---------------------------	---

<b>GASTOS LANÇADOS NESTA CONTA</b>
------------------------------------

Mensalidades e pagamento honorário de produção das agências de publicidade.

<b>LOCAIS DE REALIZAÇÃO</b>
-----------------------------

Todos os Departamentos, exceto Administração.

O critério de rateio será de acordo com o número de veículos vendidos.

<b>REGRAS DE UTILIZAÇÃO DO RECURSO</b>
--

Definido pela Gerência Comercial.

<b>INDICADORES DE REFERÊNCIA</b>
----------------------------------

Não se aplica.

<b>RESPONSÁVEIS PELA APROVAÇÃO DO GASTO</b>
---

Diretor Comercial

Data:

Elaborado por:

<b>Sistema De Padronização</b>					<b>79</b>
	<b>Número:</b>	<b>Localizador:</b>	<b>Revisão:</b> 0	<b>Folha:</b> 1/1	
<b>Título: PADRÃO DE GASTOS DO ORÇAMENTO MATRICIAL</b>					

<b>PACOTE: DESPESAS FINANCEIRAS</b>	<b><u>ARRENDAMENTO MERCANTIL</u></b> <b><u>CONTA CONTABIL</u></b>
-------------------------------------	--

<b>GASTOS LANÇADOS NESTA CONTA</b>
------------------------------------

Despesas com Leasing, excluído o “valor residual”.

<b>LOCAIS DE REALIZAÇÃO</b>
-----------------------------

Todos os departamentos.

<b>REGRAS DE UTILIZAÇÃO DO RECURSO</b>
--

<b>INDICADORES DE REFERÊNCIA</b>
----------------------------------

<b>RESPONSÁVEIS PELA APROVAÇÃO DO GASTO</b>
---

Diretor Administrativo-Financeiro

Data:
-------

Elaborado por:
----------------

<b>Sistema de Padronização</b>					<b>80</b>
	<b>Número:</b>	<b>Localizador:</b>	<b>Revisão:</b> 0	<b>Folha:</b> 1/1	
<b>Título: PADRÃO DE GASTOS DO ORÇAMENTO MATRICIAL</b>					

<b>PACOTE: IMPOSTOS</b>	<b><u>DEPRECIACAO/AMORTIZACAO</u></b> <b><u>CONTA CONTABIL</u></b>
-------------------------	---

<b>GASTOS ALOCADOS NESTA CONTA</b>
------------------------------------

Depreciação e amortização de itens constantes do imobilizado da empresa.

<b>LOCAIS DE REALIZAÇÃO</b>
-----------------------------

Em todos os departamentos

<b>REGRAS DE UTILIZAÇÃO DO RECURSO</b>
--

<b>INDICADORES DE REFERÊNCIA</b>
----------------------------------

<b>RESPONSÁVEIS PELA APROVAÇÃO DO GASTO</b>
---

Coordenador da Contabilidade.

<b>Data:</b>
--------------

<b>Elaborado por:</b>
-----------------------



QUADRO GESTÃO À VISTA

ORÇADO

REALIZADO

META

DIFERENÇA DE META

IDEIAS E SUGESTÕES